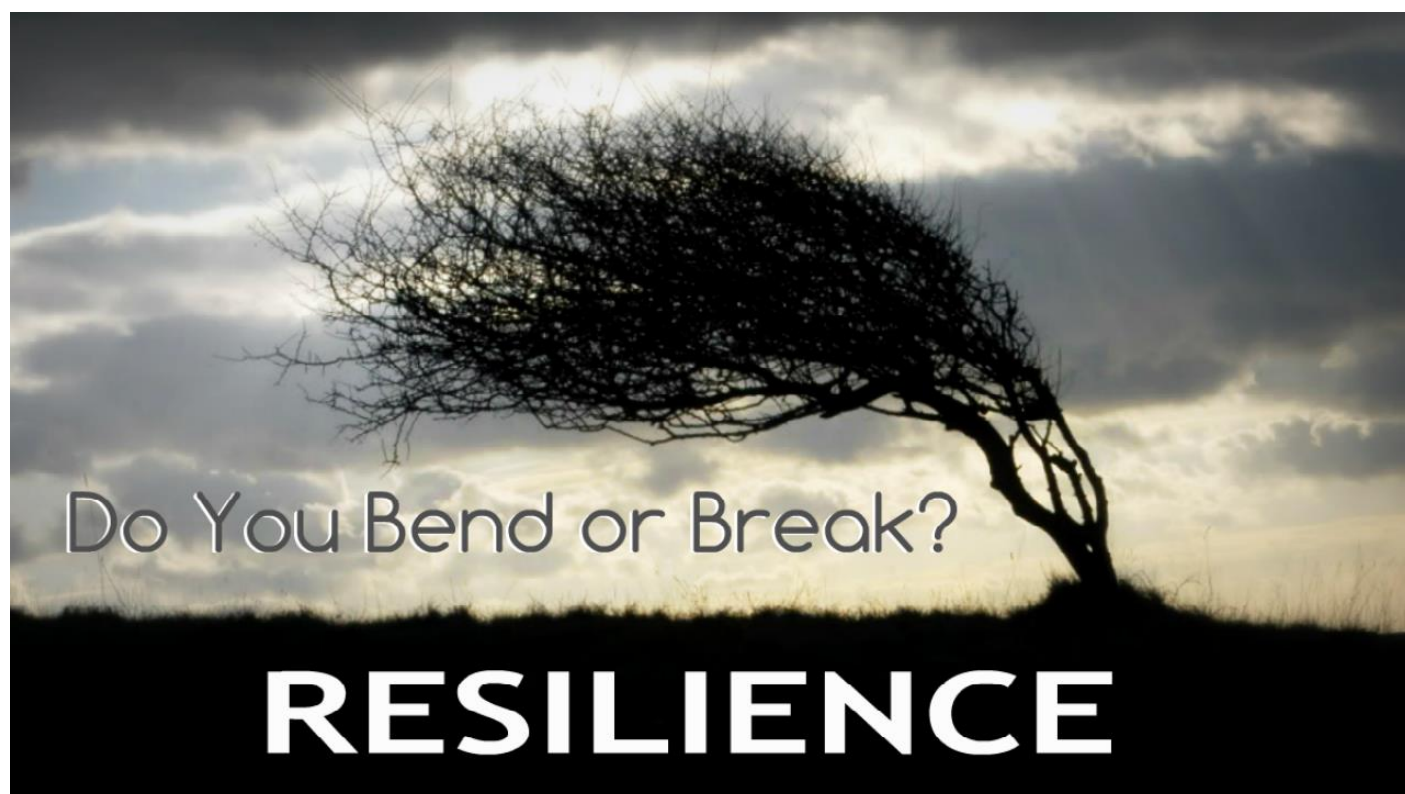


Employee resilience, wanneer veer je terug?

Een onderzoek naar de relatie tussen person-environment fit, transformationeel leiderschap, achievement goal orientations en medewerker resilience.



Tom van Nunspeet

Studentnummer: 851834964

Open Universiteit Nederland

Faculteit : Management, Science and Technology

Opleiding : Master of Science in Management

Begeleider/examinator : Prof. dr. M.C.J. Caniëls

Medebeoordelaar : Dr. L. van Oortmerssen

Juni, 2017

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1 Inleiding	3
1.1 Aanleiding en probleemstelling	4
1.2 Beschrijving van het onderzoek	5
2 Literatuuronderzoek	5
2.1 Resilience	5
2.2 Person-environment fit	6
2.3 Transformationeel leiderschap	9
2.4 Achievement goal orientations	10
2.5 Conceptueel model	14
3 Methodologie	15
3.1 Methode van onderzoek	15
3.2 Doelgroep	15
3.3 Dataverzameling	15
3.4 Procedure	15
3.5 Operationalisatie en factoranalyses	17
3.6 Data-analyse	19
3.7 Methodologische issues	19
4 Resultaten	19
4.1 Correlaties en interne betrouwbaarheid	19
4.2 Meervoudige regressieanalyse model 1	20
4.3 Meervoudige regressieanalyse model 2	21
4.4 Resultaten meervoudige regressieanalyses	21
5 Conclusies, discussie en aanbevelingen	23
5.1 Conclusies	23
5.2 Discussie	24
5.3 Beperkingen van het onderzoek	26
5.3 Aanbevelingen voor de praktijk	27
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek	28
Literatuur	30
Bijlage(n)	
Bijlage 1 Codeboek	36
Bijlage 2 Geoperationaliseerde vragenlijsten vanuit de literatuur	39
Bijlage 3 Gebruikte vragenlijst	42
Bijlage 4 Factoranalyses	47
Bijlage 5 Resultaten meervoudige regressieanalyses modellen 1 t/m 3	53

Samenvatting

In dit scriptieonderzoek is onderzocht in hoeverre person-environment fit, transformationeel leiderschap en achievement goal orientations betrekking hebben op de medewerker resilience. Het onderzoek is uitgevoerd binnen een militaire eenheid van defensie: het Vuursteuncommando. In totaal hebben 141 respondenten een vragenlijst compleet ingevuld. De verwachting was dat person-environment fit, transformationeel leiderschap en een learning-approach goal orientation een positief verband hebben met resilience. Tegelijkertijd werd verwacht dat een performance-approach en een learning-avoidance goal orientation een neutraal verband hadden met resilience. De laatste verwachting was dat een performance-avoidance goal orientation een negatief verband had met resilience.

De uitkomsten van het onderzoek bevestigen allereerst het positieve verband tussen transformationeel leiderschap en resilience. Ten tweede kan het positieve verband tussen person-environment fit en resilience niet aangetoond worden door een gebrek aan significantie. Het verwachte positieve verband tussen een learning-approach goal orientation met resilience is niet aangetoond. Hetzelfde geldt voor de relatie tussen een performance-approach, een performance-avoidance goal orientation en resilience, ook voor deze mogelijke relaties is geen ondersteuning gevonden. Aangetoond is dat een learning-avoidance goal orientation een sterk negatief verband heeft met resilience. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van dit onderzoek kritisch onder de loep genomen en worden tevens aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en voor de praktijk.

1. Inleiding

Globalisering, de beschikbaarheid van nieuwe technologieën, de kenniseconomie, hypercompetitie en de vraag naar sociale verantwoording (Child, 2015) zijn zomaar eens vijf factoren die leiden tot organisatieverandering. Wie op Google zoekt op 'reorganisaties' vindt talloze hits: de ING ("ING werkt weer aan grote reorganisatie", 2016), de belastingdienst (Wijnen, 2016), de Rabobank (Keuning, 2016), BAM (Timmer, 2016) en zo zijn er nog vele andere voorbeelden. De veranderingen die in organisaties worden doorgevoerd raken, op welke wijze dan ook, het personeel. In deze hoedanigheid zorgt deze verandering voor een vergroting van o.a. de psychische belasting van de werknemer, deze belasting wordt ook wel job demands (Bakker & Demerouti, 2007) genoemd. Als medewerker moet je maar om kunnen gaan met de continue veranderingen in organisaties en de bijbehorende job demands. Medewerkers kunnen zich tegen deze job demands weren door te beschikken over voldoende job resources die de psychische, fysieke en sociale druk verlagen (Bakker & Demerouti, 2007). Resilient medewerkers blijken beter bestand tegen de genoemde veranderingen (Bardoel, Pettit, Cieri, & McCillan, 2014; Cooper, Liu, & Tarba, 2015; Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005). "Resilience may be particular important during times of transition, when stresses tend to be greatest" (Stewart, Reid, & Mangham, 1997).

In de wetenschap is er groeiende aandacht voor de term 'resilience'. De term is vooral bekend uit psychologische onderzoeken bij kinderen (Coutu, 2002; Amir & Standen, 2012). De afgelopen jaren is de term resilience ook steeds meer opgekomen binnen organisaties (Amir & Standen, 2012; Coutu, 2002; Bardoel, Pettit, Cieri, & McCillan, 2014; Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005). Verschillende artikelen geven te kennen dat resilience te ontwikkelen is, zo worden er bijvoorbeeld trainingen op dit gebied verzorgd (Norman, Luthans, & Luthans, 2005; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). Toch is er weinig bekend over de verschillende factoren die invloed hebben op de resilience van medewerkers. Zo beschrijft Coutu enkel over welke karaktereigenschappen resilient personen beschikken (Coutu, 2002) en ook Amir & Standen zien enkel persoonseigenschappen als de basis voor resilience (Amir & Standen, 2012). Er is dan ook onvoldoende onderzoek verricht naar individuele en omgevingsfactoren die van invloed zijn op resilience. Het is voor zowel organisaties als voor medewerkers belangrijk om inzicht te krijgen welke factoren invloed hebben op de resilience van medewerkers. Zodra er inzicht is in deze factoren kunnen organisaties hier binnen de organisatie op inspelen om de medewerker resilience te verhogen.

Luthans, Avolio en Avey (2007) stellen dat de mate van resilience is gerelateerd aan baantevredenheid, betrokkenheid en geluk (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). Andersom stellen Chuang, Shen en Judge (2016) dat de mate waarin de persoon correspondeert met de omgeving leidt tot betere prestaties, een hogere tevredenheid en minder stress bij de persoon. Het concept van de person-environment fit is hierop gebaseerd (Chuang, Shen, & Judge, 2016). Hoe hoger de fit tussen de persoon en zijn of haar omgeving, des te groter de positieve uitkomsten (o.a. prestaties en tevredenheid) en des te lager de stress, kenmerken die ook

toegeschreven worden aan resiliënt personen. In dit scriptieonderzoek onderzoek ik of een hogere person-environment fit ook leidt tot een hogere mate van resilience.

Harland, Harrison, Jones en Reiter-Palmon (2005) beschrijven de relatie tussen transformationeel leiderschap en resilience. Met dit onderzoek tonen zij aan dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op resilience. De auteurs plaatsten echter een aantal kanttekeningen bij hun onderzoek: het onderzoek richtte zich enkel op MBA-studenten, het miste een geoperationaliseerde meetmethode van resilience en gebruikte geen modererende factoren om een breder inzicht te geven in factoren die resilience beïnvloeden (Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005). Met dit scriptieonderzoek wil ik deze relatie opnieuw beschouwen, om te bezien of transformationeel leiderschap daadwerkelijk een relatie heeft met resilience. Verschillende theorieën spreken over transformationeel leiderschap als een vorm van leiderschap die bevordert dat personeel wordt uitgedaagd en wordt gestimuleerd het beste uit zichzelf te halen. Mijn verwachting is dat personeel dat gestimuleerd wordt door een dergelijke vorm van leiderschap wordt voorzien van verschillende job resources en zo meer resiliënt is dan wanneer deze vorm van leiderschap afwezig is.

In 1988 schrijven Dweck en Leggett over twee verschillende vormen van achievement goal orientations, de performance goal orientation en de learning goal orientation. Elliot en McGregor (2001) brengen hier een verdieping op aan waardoor er uiteindelijk vier goal orientations ontstaan: de performance-approach, performance-avoidance, learning-approach en learning-avoidance goal orientations. Al deze vier goal orientations zeggen iets over de doelen die iemand nastreeft. Zo is de één meer gericht op het leren terwijl de ander meer gericht is op het leveren van prestaties om zich te manifesteren als de best presterende. Een individu met een learning-approach goal orientation kenmerkt zich o.a. door het willen leren, beter worden en doorzetten, eigenschappen die ook worden toegeschreven aan hoog resiliënt personen. Mijn verwachting is dat dergelijke goal orientations een relatie hebben met resilience.

1.1. Aanleiding en probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan de aanwezige kennis over resilience. Gezien de beperkte aanwezigheid van onderzoek naar factoren die leiden tot resilience heb ik de keuze gemaakt om verschillende antecedenten te onderzoeken. Het gaat hierbij om antecedenten van de medewerker (goal orientations), de organisatieomgeving (transformationeel leiderschap) en de fit tussen de medewerker en de organisatieomgeving (PE-fit). De onderzoeksvraag is daarom als volgt geformuleerd:

"In hoeverre zijn person-environment fit, transformationeel leiderschap en goal orientations gerelateerd aan medewerker resilience?"

1.2. Beschrijving van het onderzoek

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden worden gegevens verzameld door gebruik te maken van een kwantitatieve methode: personen vullen een vragenlijst in. De vragenlijst wordt verdeeld onder militairen van het Vuursteuncommando (N = 345), een operationele eenheid van de Koninklijke Landmacht. De vragenlijst wordt fysiek ingevuld (hardcopy). Deze vragenlijsten bevatten allereerst een aantal vragen over de persoon. Vervolgens wordt de mate van resilience, de person-environment fit, de ervaren leiderschapsstijl en de goal orientations bevraagd. Deze vragen worden opgesteld op basis van bestaande vragenlijsten. De verzamelde gegevens worden vervolgens geanalyseerd met SPSS. Er volgt een statistische test over de relatie tussen de person-environment fit, transformationeel leiderschap, goal orientations en resilience.

2. Literatuuronderzoek

In paragraaf 1.1 formuleerde ik de onderzoeksvraag waarin vier relevante theorieën worden genoemd; resilience, de person-environment fit, achievement goal orientations en transformationeel leiderschap. In dit hoofdstuk ga ik op deze theorieën in, koppel ik de theorieën aan elkaar en formuleer ik hypothesen.

2.1. Resilience

Resilient medewerkers blijken beter bestand tegen de veranderingen in hun organisatie (Bardoel, Pettit, Cieri, & McCillan, 2014; Cooper, Liu, & Tarba, 2015; Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005). In de huidige tijd waarin veranderingen elkaar in een razend tempo opvolgen is het juist belangrijk om hoog resilient medewerkers te hebben, want “highly resilient individuals adapt more easily and bounce back more successfully after negative events in the workplace” (Meneghel, Borgogni, Miraglia, Salanova, & Martinez, 2016 p.2049). Maar wat is resilience nu eigenlijk? Welke factoren leiden tot een hoog resilient medewerker? Deze paragraaf geeft antwoord op die vragen. Zoals eerder vermeld heeft resilience haar wortels in de psychologie, voornamelijk gericht op kinderen. Resilience werd gezien als een vaardigheid die men wel of niet bezit (Luthans, 2002). “Now resiliency is recognized to come from the everyday magic of ordinary, normative human resources” (Luthans, 2002).

In verschillende theorieën wordt gesproken over resilience waarbij de definitie op hoofdlijnen gelijk blijft, maar op punten elkaar aanvult. Een gemeenschappelijke definitie van resilience kan worden gezien als de mate waarin een persoon in staat is om terug te veren naar zijn/haar vorige niveau van functioneren bij verandering, onzekerheid, conflicten, tegenspoed, risico maar ook bij positieve verandering, vooruitgang en grotere verantwoordelijkheid (Amir & Standen, 2012; Bardoel, Pettit, Cieri, & McCillan, 2014; Norman, Luthans, & Luthans, 2005; Carver, 1998; Luthans, 2002).

Nu de definitie bekend is, is het belangrijk om te bezien wat ertoe leidt dat iemand resilient is

of wordt. Verschillende auteurs schrijven persoonskenmerken en vaardigheden toe aan de mate van resilience zoals sociale vaardigheden, autonomie, toekomstbesef (Luthans, 2002), acceptatie van de werkelijkheid, het geloof dat het leven zinvol is, improvisatievermogen (Coutu, 2002), probleemoplossende vaardigheden en een positief beeld van de toekomst (Luthans, 2002; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). Luthans (2002, p.702) stelt dat al deze vaardigheden "could be learned and developed in leadership and human resource programs". Ook Stewart et al. (1997) stellen dat resilience over de tijd veranderd en wordt beïnvloed door individuele en omgevingsfactoren. Op dit moment zijn weinig van deze individuele en omgevingsfactoren bekend waardoor er onvoldoende beeld is welke van deze factoren gerelateerd zijn aan de mate van resilience. "A supportive workplace is likely to act as a contextual resource to help employees to successfully overcome difficulties and restore energy after setbacks" (Meneghel, Borgogni, Miraglia, Salanova, & Martinez, 2016) een ondersteunende werkomgeving kan dus mogelijk één van deze omgevingsfactoren zijn.

Ieder beroep kent factoren die geassocieerd worden met werk gerelateerde stress, deze factoren kunnen worden gesplitst in de job demands en de job resources (Demerouti & Bakker, 2011). "Job demands refer to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and/or psychological (cognitive and emotional) effort or skills and are therefore associated with certain physiological and/or psychological costs" (Bakker & Demerouti, 2007 p. 312). Wanneer het invullen van deze job demands veel inspanning vraagt van de werknemer en deze hier niet van herstelt kan dit leiden tot stress (Bakker & Demerouti, 2007). Job resources zijn juist de factoren die ertoe leiden dat medewerkers hun werkdoelen kunnen halen, de job demands verlagen en persoonlijke groei, lering en ontwikkeling stimuleren (Schaufeli & Bakker, 2004). De job resources stellen een persoon dus in staat om resiliënt te zijn om de job demands aan te kunnen. Job resources komen vanuit de organisatie (zoals salaris en baanzekerheid), het interpersoonlijke vlak (zoals steun vanuit de leidinggevende en collega's alsook de sfeer binnen het team), de baan zelf (deelname in besluitvorming, duidelijke taakomschrijving) en het niveau van het werk (variëteit, autonomie, feedback op prestaties) (Demerouti & Bakker, 2011). In het licht van dit scriptieonderzoek zie ik resilience als een outcome variabele die gesteund kan worden door job resources.

2.2. Person-environment fit

Zoals Meneghel et al. (2016) schrijven is het waarschijnlijk dat een ondersteunende werkomgeving bijdraagt aan de mate van resilience van het individu. Ook Demerouti en Bakker (2011) stellen dat job resources binnen het interpersoonlijke vlak een persoon in staat stellen om de job demands aan te kunnen. De genoemde ondersteunende werkomgeving kan worden gezien als er een match is tussen de persoon en zijn/haar werkomgeving. Dit wordt in de literatuur ook wel de person-environment fit genoemd: "P-E fit refers to similarity or convergence between a particular set of person-related attributes and a set of environment-related attributes" (Shin, 2004 p.727).

Chuang, Shen en Judge (2016) hebben een model ontworpen om te meten op welke wijze een persoon matcht met zijn/haar werkomgeving: de PPEFS, "perceived person environment fit scale" (Chuang, Shen, & Judge, 2016). "PE fit is broadly defined as the compatibility between an individual and a work environment that occurs when their characteristics are well matched" (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Uit onderzoek is gebleken dat een goede match tussen de persoon en zijn/haar omgeving leidt tot een verscheidenheid aan positieve uitkomsten zoals hoge prestaties, tevredenheid, verhoogde fysieke en psychische gezondheid, emotionele stabiliteit, aanpassingsvermogen, creativiteit, motivatie, toewijding en arbeidsmoraal (Pervin, 1968; Tinsley, 2000). Tegelijkertijd worden negatieve uitkomsten verlaagd zoals de vermindering van stress, spanning, angst en verzuim (Pervin, 1968; Tinsley, 2000). Een hoge mate van person-environment fit draagt daarom bij aan de eerder genoemde ondersteunende werkomgeving. De auteurs (Chuang et al. 2016) stellen dat de PPEFS bestaat uit vier verschillende vormen, de person-job fit, de person-organization fit, de person-group fit en de person-supervisor fit.

De eerste vorm die Chuang et al. (2016) onderkennen is de person-job fit. "PJ fit is defined as the compatibility between a person's characteristics and those of the job or tasks that are performed at work" (Sekiguchi, 2007 p.119). Deze person-job fit bestaat enerzijds uit de behoeftes van de persoon (bijv. de vraag om autonomie) en de wijze waarop het werk hierin voorziet en anderzijds de vraag vanuit de functie (bijv. kennis en vaardigheden) en de wijze waarop de persoon hierin voorziet (Caplan, 1987). Dit wordt ook wel de "needs-supplies relationship" (Sekiguchi, 2007 p.119) en de "demands-supplies relationship" (Sekiguchi, 2007 p.119) genoemd. De vraag vanuit de functie kan worden getypeerd door kennis, vaardigheden, bekwaamheid, persoonlijkheid en het karakter van de functie (Chuang, Shen, & Judge, 2016; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Aan de andere kant staan de behoeftes vanuit de persoon. Deze behoeftes hangen af van de persoonlijkheid van het individu op basis van behoeftes in de loopbaan en de omgeving (Chuang et al. 2016).

Als tweede vorm onderkennen Chuang et al. (2016) de person-organization fit. Cable en Parsons (2001) beschrijven deze fit als de overeenstemming tussen mensen en de organisatie waarin zij werken (Cable & Parsons, 2001). Kristof (1996) heeft onderzoek gedaan om een definitie van person-organization fit op te stellen: "the compatibility between people and organizations that occurs when: (a) at least one entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both" (Kristof, 1996 p.4). Een andere definitie komt vanuit Farzaneh, Farashah en Kazemi (2014): "P-O fit refers to an employee's subjective beliefs about how well their personal values match the organisational culture" (Farzaneh, Farashah, & Kazemi, 2014 p.672). Chuang et al (2016) stellen dat het hierbij voornamelijk gaat om de congruentie tussen doelen en waarden van de organisatie en die van de persoon.

De derde vorm is de fit tussen het individu en de personen uit de werkomgeving; de person-group fit (Chuang et al. 2016). Kristof (1996) brengt ook hier de definitie: "person-group (P-G) fit is defined as the compatibility between individuals and their work groups" (Kristof, 1996 p.7). De work group kan hierbij een kleine groep van directe collega's zijn, maar ook een complete afdeling of divisie (Kristof, 1996). De person-group fit is gebaseerd op het idee dat veel arbeidsplaatsen interactie tussen groepsleden vereisen (Werbel & Johnson, 2001). Een goede fit tussen de medewerker en de groep gaat om het bereiken van zowel supplementaire als complementaire kwaliteiten (Werbel & Johnson, 2001). De supplementaire fit komt voor wanneer een medewerker vergelijkbare karakteristieken vertoont als de groep (Seon, Park, & Shin, 2015). Onderdelen van deze fit bestaan o.a. uit waarden, doelen, persoonlijkheid en houding (Seon, Park, & Shin, 2015; Chuang et al. 2016). De complementaire fit komt voort vanuit "weakness or need of the environment if offset by the strength of the individual, and vice versa" (Seon, Park, & Shin, 2015 p.1185). Het gaat bij de complementaire fit om het hebben van "distinctive qualities or characteristics that complement or support the characteristics of the other group members" (Werbel & Johnson, 2001 p.229).

De vierde en laatste vorm is de person-supervisor fit (Chuang et al. 2016). "Person-supervisor fit denotes the match between an individual and his or her supervisor in a work environment" (Chuang, Shen, & Judge, 2016 p.72). Het gaat hier om de wijze waarop de werknemer zich 'aangetrokken' voelt tot de leidinggevende op basis van gelijkheid in kenmerken zoals waarden, persoonlijkheid, werkstijl, levensstijl en leiderschapsstijl (Chuang et al. 2016; Zhang, Ling, Zhang, & Xie, 2015; van Vianen, Shen, & Chuang, 2011). Belangrijk hierin is dat dit betekent dat de fit afhankelijk is van zowel de kenmerken van de werknemer als die van de leidinggevende.

Alle vormen van fit tussen de medewerker en aspecten van de werkomgeving bieden een vorm van job resources aan de medewerker. Een goede person-supervisor en person-group fit spelen in op het interpersoonlijke vlak van de job resources omdat de medewerker een ondersteunende werkomgeving ervaart aangezien zijn wensen, belangen en waarden in lijn zijn met die van zijn leidinggevende en de groep. Op dezelfde wijze zorgt een goede person-organization fit voor job resources op het organisationele vlak en een goede person-job fit voor job resources van de baan zelf en het niveau van het werk. Een hoge mate van fit stelt een medewerker in staat om resiliënt te zijn en om zo de job demands aan te kunnen. Het is de verwachting dat een hoge mate van perceived person-environment fit (PPEF) leidt tot job resources binnen verschillende vlakken, hoge prestaties, tevredenheid en weinig stress. Op deze wijze stelt een hoge PPEF een medewerker in staat om resiliënt te zijn en de job demands aan te kunnen. Ik verwacht dat er daarom ook een positief verband is tussen PPEF en resilience.

Hypothese 1: PPEF heeft een positief verband met resilience.

2.3. Transformationeel leiderschap

Bass heeft in 1985 zijn theorieën over transformationeel leiderschap uitgewerkt en onderkende hierin drie kenmerken, namelijk idealized influence, intellectual stimulation en individualized consideration (Yukl, 2002; Kendrick, 2011). Later voegde Bass hier een vierde component aan toe; inspirational communication (Yukl, 2002). Idealized influence kan worden omschreven als het charismatische gedrag van de leider dat leidt tot identificatie met de leider (Yukl, 2002; Piccolo & Colquitt, 2006). "Idealized influence and inspirational leadership are displayed when the leader envisions a desirable future, articulates how it can be reached, sets an example to be followed, sets high standards of performance, and shows determination and confidence" (Bass, 1999 p.11). Intellectual stimulation is gedrag dat het bewustzijn van problemen versterkt en daarnaast medewerkers beïnvloedt om problemen vanuit een nieuw perspectief te beschouwen (Yukl, 2002). Het leidt tot meer creatieve oplossingen van bestaande problemen en het overzien van het grotere plaatje (Kendrick, 2011). Individualized consideration omhelst het geven van steun, aanmoediging, luisteren naar de medewerkers, feedback en coaching van medewerkers (Yukl, 2002; Kendrick, 2011; Piccolo & Colquitt, 2006). Inspirational communication bevat het communiceren van een aansprekende visie over de toekomst en brengt enthousiasme en optimisme over (Yukl, 2002; Piccolo & Colquitt, 2006; Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005).

"Transformational leaders motivate followers to achieve performance beyond expectations by transforming followers' attitudes, beliefs, and values as opposed to simply gaining compliance" (Rafferty & Griffin, 2004 p.330). "With transformational leadership, the followers feel trust, admiration, loyalty, and respect toward the leader, and they are motivated to do more than they originally expected to do" (Yukl, 2002 p.253). Transformationeel leiderschap lijkt dus vele voordelen te hebben en het beste uit medewerkers te halen in tegenstelling tot andere leiderschapsstijlen zoals bijvoorbeeld transactioneel leiderschap dat "is not likely to generate enthusiasm and commitment to task objectives" (Yukl, 2002 p.253). Zo stuurt transformationeel leiderschap veel meer aan op verandering waardoor deze leiderschapsstijl sterker is in het opvangen van crisissituaties (van Hamersveld, 2012) en kan worden gezien als "a significant style to drive operational and organizational change" (Kendrick, 2011 p.14). Transformationeel leiderschap heeft o.a. invloed op de mate van betrokkenheid, tevredenheid, motivatie, prestaties en coping (Rafferty & Griffin, 2004; Gillet & Vandenberghe, 2014; Grant, 2012). Ook bevorderen transformationele leiders verantwoord en onafhankelijk gedrag bij hun medewerkers wat o.a. leidt tot autonomie (Astrauskite, Notelaers, Medisauskaite, & Kern, 2015; Piccolo & Colquitt, 2006). Daarnaast leidt transformationeel leiderschap tot een verhoging van het probleemoplossend vermogen van de werknemer doordat de werknemer wordt gestimuleerd om op nieuwe, creatieve wijze te denken om te komen tot oplossingen (Piccolo & Colquitt, 2006; Mittal & Dhar, 2015).

Transformationeel leiderschap biedt op verschillende wijzen vormen van job resources aan de medewerker. Zo voorziet transformationeel leiderschap in job resources in het niveau van het

werk door te zorgen voor variëteit, autonomie en feedback op prestaties (Piccolo & Colquitt, 2006). "The relationship between transformational leadership and autonomy has been established in empirical studies" (Piccolo & Colquitt, 2006 p.123). "Transformational leadership was also significantly related to perceptions of core job characteristics" (Piccolo & Colquitt, 2006 p.334). De job characteristics bestaan uit variëteit (de mate waarin verschillende vaardigheden benodigd zijn binnen de baan), identiteit (de mate waarin een baan vraagt om de voltooiing van een 'heel' stuk van het werk), significantie (de mate waarin een baan impact heeft op het leven van anderen), autonomie (de mate van vrijheid binnen een baan) en feedback (de mate waarin een baan duidelijk is over de geleverde prestatie) (Piccolo & Colquitt, 2006). Ook stimuleert transformationeel leiderschap zowel de door Bakker en Demerouti (2007) omschreven job resources persoonlijke groei, lering en ontwikkeling als job resources binnen het interpersoonlijke vlak. Dit gebeurt o.a. doordat transformationele leiders middels individualized consideration zorgen voor steun, aanmoediging, feedback en coaching van de medewerker (Yukl, 2002; Piccolo & Colquitt, 2006; Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005). Daarnaast zorgen transformationele leiders ervoor dat hun medewerkers betere probleemoplossende vaardigheden ontwikkelen, een vaardigheid die wordt toegeschreven aan resiliënte personen (Luthans, 2002; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). Als laatste lijken transformationele leiders via inspirational communication een aansprekende visie van de toekomst en optimisme over te brengen (Yukl, 2002; Piccolo & Colquitt, 2006; Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005), dit kan bijdragen aan een andere vaardigheid van resiliënte personen; het hebben van een positief beeld van de toekomst (Luthans, 2002; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011).

Wanneer een medewerker transformationeel leiderschap vanuit zijn leidinggevende ervaart stelt dit de medewerker in staat om resiliënt te zijn en om zo de job demands aan te kunnen. Het is de verwachting dat transformationele leiders zorgen voor job resources binnen verschillende vlakken, probleemoplossende vaardigheden en een positief beeld van de toekomst bij medewerkers. Ik verwacht dat er daarom ook een positief verband is tussen transformationeel leiderschap en resilience.

Hypothese 2: Transformationeel leiderschap heeft een positief verband met resilience.

2.4. Achievement goal orientations

In 1988 ontwierpen Dweck en Leggett een theorie over twee verschillende patronen, namelijk het "helpless pattern" (Dweck & Leggett, 1988 p.256) en het "mastery-oriented pattern" (Dweck & Leggett, 1988 p.256). De auteurs relateerden deze patronen aan verschillende wijzen van doeloriëntatie door individuen, zij stellen dat "the goals individuals are pursuing create the framework within which they interpret and react to events" (Dweck & Leggett, 1988 p.256). Dweck en Leggett (1988) onderkenden twee typen doeloriëntaties, namelijk de 'performance goal orientation' en de 'learning goal orientation'. Deze doel oriëntaties gaan niet zozeer om wat mensen proberen te bereiken, maar meer over waarom en hoe zij

verschillende doelen proberen te bereiken (Kaplan & Maehr, 2007). Personen kunnen beschikken over een combinatie van hoge en lage niveaus van beide oriëntaties (VandeWalle, 2003), "several achievement goal orientations can coexist in a person" (Janssen & Prins, 2007 p.237). Er wordt echter wel aangenomen dat personen een voorkeur hebben voor een bepaalde goal orientation (Janssen & Prins, 2007).

Bij een learning goal orientation zijn personen voornamelijk gericht op het verbeteren van hun kwaliteiten die benodigd zijn voor de toekomst. Deze oriëntatie kan geassocieerd worden met de incrementele theorie; intelligentie, vaardigheden en bekwaamheid, kunnen worden ontwikkeld door inspanning en doorzettingsvermogen (VandeWalle, 2003; Janssen & Prins, 2007). Personen met deze oriëntatie zien situaties waarin zij moeten presteren voornamelijk als het moment waarop zij hun kwaliteiten kunnen verbeteren, "characterized by challenge seeking and high, effective persistence in the face of obstacles" (Dweck, 1986). Inspanning wordt voornamelijk gezien als een middel om kwaliteiten te kunnen verbeteren. Feedback wordt als nuttig ervaren, het geeft informatie over hoe fouten kunnen worden voorkomen en hoe kwaliteiten ontwikkeld kunnen worden voor de toekomst (VandeWalle, 2003). Wanneer personen geconfronteerd worden met moeilijke taken of niet goed uitgevoerde taken zetten zij door, leveren zij meer inspanning, zijn zij oplossingsgericht en lijken te genieten van de uitdaging (VandeWalle, 2003). "The occurrence of failure simply signals that the task will require more effort and ingenuity for mastery" (Dweck & Leggett, 1988 p.261). De learning oriëntatie wordt veelal gelinkt met positieve resultaten zoals doorzettingsvermogen bij de kans op mislukking, verdiepte verwerking van studiemateriaal en verhoogd taakgenot (Elliot, 1999).

Bij een performance goal orientation zijn personen voornamelijk gericht op positieve reacties op hun kwaliteiten en het vermijden van het bewijs van een gebrek aan kwaliteiten. Deze oriëntatie kan geassocieerd worden met een entiteit theorie; bekwaamheid is een vast gegeven dat moeilijk is om te ontwikkelen (VandeWalle, 2003). Personen met deze oriëntatie zien situaties waarin zij moeten presteren als het moment waarop zij hun kwaliteiten moeten bewijzen (Dweck & Leggett, 1988). Het leveren van een hoge inspanning wordt voornamelijk gezien als een gebrek aan kwaliteiten, het doorzettingsvermogen is daarom veelal laag (Dweck & Leggett, A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality, 1988). Feedback wordt door mensen met een performance goal orientation puur gezien als een oordeel over de persoon en zijn/haar kwaliteiten (VandeWalle, 2003) en niet zozeer als informatie om te leren. Wanneer personen geconfronteerd worden met moeilijke taken of niet goed uitgevoerde taken trekken zij zich terug van de taak en tonen zij minder interesse in de taak omdat zij geloven dat meer inspanning aandacht trekt naar hun tekortkomende kwaliteiten (VandeWalle, 2003; Janssen & Prins, 2007). "Experiencing failure or effort exertion warns of a low-ability judgement and thus poses a threat to self-esteem" (Dweck & Leggett, 1988 p.261). De performance oriëntatie wordt veelal gelinkt aan negatieve resultaten zoals terugtrekking bij de kans op mislukking, oppervlakkige verwerking van

studiemateriaal en minder plezier in de taak (Elliot, 1999).

De learning en performance goal orientation zijn later beiden opgedeeld in een approach en een avoidance benadering. Bij een approach benadering is het gedrag voornamelijk gericht op een positieve of gewenste gebeurtenis (succes) terwijl bij een avoidance benadering het gedrag voornamelijk is gericht op het voorkomen van een negatieve of ongewenste gebeurtenis (Elliot, 1999). In andere woorden kan gesteld worden dat een approach benadering is gericht op succes terwijl een avoidance benadering is gericht op het voorkomen van mislukking. De genoemde opdeling leidt uiteindelijk tot vier verschillende vormen van doel oriëntaties. De eerste doel oriëntatie is de learning-approach goal orientation. Bij een learning-approach goal orientation richt het individu zich voornamelijk op de ontwikkeling van kwaliteiten door taakbeheersing en het verwerven van nieuwe vaardigheden (Janssen & Prins, 2007). Kenmerken zijn het streven naar de ontwikkeling van kennis en vaardigheden, verbeteren van het leren, begrijpen van materie, het beheersen van een taak (Elliot, 1999). De tweede vorm van doel oriëntatie is de learning-avoidance goal orientation. Bij deze vorm van doel oriëntatie richt het individu zich er voornamelijk op om opgedane kennis, vaardigheden, fysiek, intellect, etc. niet te verliezen (Elliot & McGregor, 2001). Andere kenmerken zijn dat de persoon er naar streeft om te voorkomen dat materie niet goed wordt begrepen, of een taak niet goed wordt beheerst (Elliot, 1999). De persoon is perfectionistisch, hij of zij streeft er naar om geen fouten te maken. Deze vorm van doel oriëntatie wordt vaak nagestreefd wanneer personen ontdekken of bezorgd raken dat hun kennis en vaardigheden verslechteren (Elliot, 1999). "The pursuit of mastery-avoidance goals will be linked to some positive and some negative consequences, with the most positive consequences being for quantitative variables, such as persistence and effort expenditure, and the most negative consequences being for phenomenological variables such as intrinsic motivation and self-determination" (Elliot, 1999 p.182). De derde vorm is de performance-approach goal orientation. Hierbij richt het individu zich op de positieve uitkomst (Elliot & McGregor, 2001). Dat wil zeggen dat het individu zijn of haar superieure kwaliteiten ten opzicht van anderen wil laten zien en op zoek is naar positieve reacties op zijn of haar prestaties (Janssen & Prins, 2007). Als vierde en laatste vorm van doel oriëntatie bestaat de performance-avoidance goal orientation. De performance-avoidance goal orientation is ingegeven door de negatieve uitkomst. Het individu is erop gericht om inferieure kwaliteiten ten opzichte van anderen niet te laten zien en vermijdt negatieve reacties op zijn of haar prestaties (Janssen & Prins, 2007).

Er is nog weinig onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen goal orientations en resilience binnen organisaties en in werk situaties. Er is wel een onderzoek gedaan door Splan, Brooks, Porr en Broyles (2011) naar de mate waarin doel oriëntaties leiden tot resilience onder studenten. De auteurs geven aan dat resilient personen en personen met een learning-approach goal orientation (ook wel: mastery approach orientation) beiden beschikken over een sterke interne 'locus of control', 'self-efficacy' en hoge eigenwaarde (Splan, Brooks, Porr, & Broyles, 2011). Met interne locus of control wordt hier bedoeld dat men de overtuiging

heeft dat hij/zij zelf controle heeft over de gebeurtenissen die hem of haar overkomen en met self-efficacy wordt bedoeld dat de persoon gelooft in zijn/haar eigen kunnen om de gewenste resultaten te bereiken. Tegelijkertijd geven de auteurs (Splan, Brooks, Porr, & Broyles, 2011) te kennen dat eigenwaarde een belangrijke component is binnen de verschillende doel oriëntaties; "Students with low self-esteem toward to an academic task are likely to resort to performance, rather than mastery goals, in an attempt to secure normative validation for their efforts" (Splan, Brooks, Porr, & Broyles, 2011 p.32). Een laag gevoel van eigenwaarde is sterk gecorreleerd met een lage resilience (Splan, Brooks, Porr, & Broyles, 2011). Daarnaast is een learning-approach goal orientation o.a. gericht op ontwikkeling en lering wat aansluit op de job resources die zijn onderkend door Schaufeli en Bakker (2004), te weten: persoonlijke groei, lering en ontwikkeling. Gezien de overeenkomstige kenmerken van personen met een learning-approach goal orientation en hoge mate van resilience en daarnaast de wijze waarop een learning-approach goal orientation inspeelt op de door Schaufeli en Bakker (2004) genoemde job resources, verwacht ik dat een learning-approach goal orientation een positief verband heeft met resilience.

Hypothese 3a: Een learning-approach goal orientation heeft een positief verband met resilience.

Personen met een learning-avoidance goal orientation lijken te beschikken over een hoge mate van self-efficacy aangezien zij geloven in hun eigen kunnen en perfectionistisch te werk gaan. Tegelijkertijd is er echter geen motivatie om te leren of te verbeteren, maar juist om opgedane kennis en vaardigheden niet te verliezen. Personen met een learning-avoidance goal orientation gebruiken enerzijds positieve kenmerken van de learning goal orientation, maar ondervinden ook de nadelen van de avoidance oriëntatie. "The pursuit of mastery-avoidance goals will be linked to some positive and some negative consequences, with the most positive consequences being for quantitative variables, such as persistence and effort expenditure, and the most negative consequences being for phenomenological variables such as intrinsic motivation and self-determination" (Elliot, 1999 p.182) om deze reden verwacht ik dat een learning-avoidance goal orientation een neutraal verband heeft met resilience.

Hypothese 3b: Een learning-avoidance goal orientation heeft een neutraal verband met resilience.

Individueen met een performance-approach goal orientation lijken geënt te zijn op het leveren van prestaties om zich te manifesteren als de best presterende. Splan, Brooks, Porr en Broyles (2011) geven aan dat het waarschijnlijk is dat personen met een performance oriëntatie veelal een lage eigenwaarde hebben. Hiermee zijn personen met een performance-approach op zoek naar een positieve reactie op hun prestaties. Aangezien personen met een performance-approach graag willen laten zien dat zij goed presteren verwacht ik dat zij gedreven zijn om zich na een tegenslag opnieuw te willen bewijzen. Hierdoor verwacht ik dat

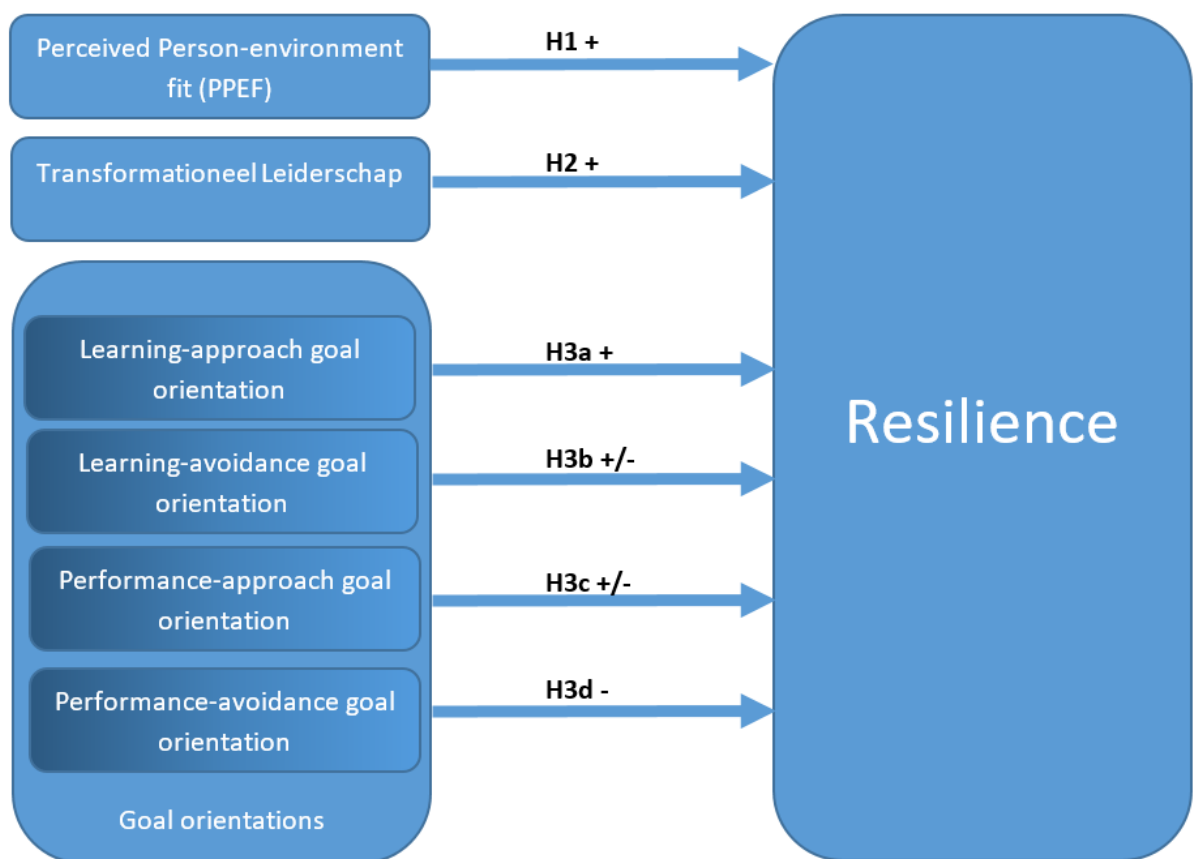
een performance-approach goal orientation een neutraal verband heeft met resilience.

Hypothese 3c: Een performance-approach goal orientation heeft een neutraal verband met resilience.

Personen met een performance-avoidance goal orientation zijn enkel geënt om prestaties te leveren zodat zij geen gezichtsverlies lijden. In deze zin zijn zij, in tegenstelling tot personen met een performance-approach goal orientation, niet geënt om prestaties te leveren om zich te bewijzen. Mijn verwachting is dat zij na een tegenslag geen drang voelen om zich te herpakken en alsnog te bewijzen. Hierdoor verwacht ik dat een performance-avoidance goal orientation een negatief verband heeft met resilience.

Hypothese 3d: Een performance-avoidance goal orientation heeft een negatief verband met resilience.

2.5. Conceptueel model



3. Methodologie

In dit hoofdstuk ga ik in op de wijze waarop dit scriptieonderzoek wordt uitgevoerd. Hierbij ga ik in op de methode van onderzoek, de wijze waarop dataverzameling plaatsvindt, de wijze van operationalisatie, de uitgevoerde methode van data-analyse en als laatste bespreek ik enkele methodologische issues.

3.1. Methode van onderzoek

Om de verschillende theoretische aspecten te meten heb ik gekozen om een survey uit te voeren. De data wordt hierbij cross-sectioneel uit één en dezelfde groep verzameld. Het voordeel hieraan is dat de verzamelde gegevens de mogelijkheid bieden om te generaliseren en daardoor hypotheses te toetsen en algemeen geldende uitspraken te doen. Nadeel hiervan is dat er minder diepgang is omdat 'het waarom' onbekend blijft.

3.2. Doelgroep

De doelgroep bestaat uit een eenheid van het Vuursteuncommando (N = 434) van de Koninklijke Landmacht bestaande uit zowel militairen als civiele medewerkers. Het Vuursteuncommando is twee jaar geleden gereorganiseerd en een nieuwe reorganisatie is op handen. Daarnaast heeft een deel van het personeel, enkel militairen, te maken gehad met uitzendingen waarbij zich onverwachtse en zware omstandigheden hebben voorgedaan. Het personeel van deze eenheid heeft daarom mogelijk meer ervaring met veranderende omstandigheden waarin resilience van toepassing is dan personeel dat werkzaam is binnen andere organisaties. Het Vuursteuncommando bestaat uit verschillende kleinere eenheden waar enkel militairen werkzaam zijn: de Vuursteunschool (N = 56), de staf (N = 17), de hoofdkwartierbatterij (N = 38) en drie gevechtsbatterijen (N = 78) die allen weer bestaan uit een kleinere staf (N = 18) en twee vuurmondpelotons (N = 30 per peloton). Deze eenheden zijn de doelgroep voor dit onderzoek (N = 345).

3.3. Dataverzameling

De data wordt vanuit praktisch oogpunt cross-sectioneel verzameld door afname van een survey. In het voorbereidingstraject van deze scriptie heb ik contact opgenomen met de commandant van het Vuursteuncommando met het verzoek om medewerking te verlenen aan dit onderzoek. De commandant verleende zijn volledige toestemming en ook tijdens de benadering van zijn eenheidscommandanten werd positief gereageerd. Om maximale respons te verkrijgen werden de vragenlijsten op papier uitgegeven met het verzoek deze direct in te vullen. Op deze wijze wilde ik maximale respons krijgen in een zo kort mogelijke periode waarbij ik personeel niet vaker 'lastig hoefde te vallen'.

3.4. Procedure

De vragenlijsten worden, zoals eerder genoemd, op één moment in de tijd afgenomen. Hierdoor beoog ik tevens om verschillen in de context tussen de verschillende momenten te beperken. Iedere vragenlijst start met een algemene introductie waarbij ik op hoofdlijnen

uiteenzet waarom ik deze vragenlijsten nodig heb en hoe ik anonimiteit garandeer. Allereerst zijn vragen gesteld die de verschillende constructen meten, er is afgesloten met vragen over de demografische gegevens van de respondenten. Voordat deelnemers startten met het invullen van de vragenlijsten heb ik hen kort uitgelegd hoe de vragenlijst werkt, waar het onderzoek over gaat en dat hun deelname geheel vrijwillig is. De wijze waarop ik om ga met vertrouwelijkheid en anonimiteit heb ik zowel uitgelegd als uitgeschreven op de vragenlijst. Het invullen van de vragenlijst duurde gemiddeld 20 minuten. Om de respondenten te bedanken voor hun deelname heb ik zes presentjes verloot.

In totaal zijn 153 ingevulde vragenlijsten bij mij ingeleverd, twaalf niet volledig ingevulde vragenlijsten heb ik buiten de steekproef gelaten. De steekproefgrootte komt hierdoor op N = 141. Het grootste gedeelte van de respondenten was man (96,5%), gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 29 jaar. 74,5% van de respondenten heeft als hoogste onderwijsclassificatie een MBO-diploma. Bijna de helft van de respondenten (43%) heeft één of meerdere uitzendingen meegemaakt. In tabel 1 zijn de overige demografische kenmerken van de respondenten weergegeven.

Characterization of the respondents (n = 141) %

<i>Geslacht</i>	
man	96,5
vrouw	3,5
Totaal	100

<i>Leeftijd</i>	
19	2,84
20	9,22
21	4,26
22	4,26
23	7,80
24	6,38
25	9,22
26	5,67
27	6,38
28	6,38
29	5,67
30	4,26
32	2,84
33	0,71
34	0,71
35	4,96
36	2,13
37	0,71
38	1,42
39	2,13
40	0,71
41	1,42
42	0,71
43	0,71
44	0,71
45	1,42
46	0,71
47	0,71
51	0,71
52	0,71
53	0,71
54	0,71
55	0,71
56	1,42
Totaal	100

<i>Hoogst genoten opleiding</i>	
VMBO	9,93
MBO	74,47
HBO(bachelor)	10,64
HBO(master)	1,42
WO(master)	3,55
Totaal	100

<i>Aantal jaar werkzaam binnen defensie</i>	
0-5 jaar	31,91
5-10 jaar	29,79
10-15 jaar	15,60
15-20 jaar	10,64
20-25 jaar	5,67
>25 jaar	6,38
Totaal	100

<i>Werkzaam binnen eenheid</i>	
Apel	9,93
Bpel	7,80
Abt(staf)	8,51
Cpel	13,48
Dpel	7,80
Bbt(staf)	5,67
Epel	12,77
Fpel	9,93
Cbt(staf)	0,71
Stbt	8,51
Afdstaf	5,67
Vustschool	9,22
Totaal	100

<i>Aantal uitzendingen</i>	
nooit	56,74
1 keer	12,06
2 keer	17,73
3 keer	9,22
>3 keer	4,26
Totaal	100

Tabel 1: demografische kenmerken respondenten (N=141)

3.5. Operationalisatie en factoranalyses

De demografische gegevens die bij de respondenten zijn opgevraagd vindt u hierboven in tabel 1. De overige vragen uit de vragenlijst zijn samengesteld op basis van vragen die zijn ontworpen en getest in eerder onderzoek. Hieronder ga ik per construct kort in op de wijze waarop de gegevens zijn opgevraagd. In bijlage 2 van deze scriptie vindt u per construct de originele geoperationaliseerde vragenlijsten vanuit de theorie. De vertalingen van de constructen zijn gecontroleerd door verschillende personen alvorens de start van het survey. In bijlage 3 van deze scriptie vindt u de vragenlijst zoals ik deze heb gebruikt gedurende de uitvoering van het onderzoek.

De operationalisatie van 'resilience', wordt gemeten met behulp van 'work resilience scale' van Meneghel, Borgogni, Miraglia, Salanova, & Martinez (2016). De schaal bestaat uit negen vragen die middels een multiple-item construct gemeten worden op een vijfpunts Likert schaal die loopt van 1: sterk mee oneens tot en met 5: sterk mee eens. Voorbeeldvragen zijn 'Ik overwin frustraties die betrekking hebben op mijn mislukkingen' en 'Ik ben niet ontmoedigd nadat ik sterke kritiek heb ontvangen'. De Cronbach alpha is 0,87.

De operationalisatie van de 'perceived person-environment fit' wordt gemeten met behulp van de 'perceived person-environment fit scale' (PPEFS) van Chuang, Shen, & Judge (2016). De schaal bestaat uit vier subconstructen: the Person-Job Fit Scale (PJFS), the Person-Organisation Fit Scale (POFS), the Person-Group Fit Scale (PGFS), and the Person-Supervisor Fit Scale (PSFS) met in totaal 26 vragen die middels een multiple-item construct gemeten worden op een vijfpunts Likert schaal die loopt van 1: geen match tot en met 5: complete match. Voorbeeldvragen zijn 'Hoe zou je de match beschrijven tussen je professionele kennis en vaardigheden en de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor jouw functie?' (PJFS), 'Hoe zou je de match beschrijven tussen waar jij de nadruk op legt en waar de organisatie de nadruk op legt op eerlijkheid' (POFS), 'Hoe zou je de match beschrijven tussen waar jij de nadruk op legt en waar jouw groep de nadruk op legt op eerlijkheid' (PGFS), 'Hoe zou je de match beschrijven tussen de dingen die jij waardevol vindt in jouw leven en de dingen die jouw leidinggevende waardevol vindt?' (PSFS). Betrouwbaarheid van de schaal is 0,84 voor PJFS, 0,91 voor POFS, 0,89 voor PGFS en 0,90 voor PSFS.

Uit de uitgevoerde factoranalyses blijkt dat de PPEFS niet op de vier subconstructen laadt die de theorie omschrijft. De verschillende factoranalyses zijn uitgevoerd met zowel de functie varimax als met de functie direct oblmin. In alle gevallen laten de factoranalyses zien dat PJ-fit en PO-fit wel worden onderkend als aparte subconstructen. PG-fit en PS-fit vertonen echter een overlap waardoor een aantal vragen van de PG-fit worden ondergebracht bij PS-fit. De factoranalyse bevestigt de vier subconstructen vanuit de theorie dus niet. Om deze reden behandel ik de PPEFS als zijnde één containervariabele zonder subconstructen. Een mogelijke

oorzaak hiervan is de complexiteit van de vraagstelling, een punt dat door enkele respondenten is aangegeven. Aangezien bijna 85% van de respondenten geen hoger opleidingsniveau heeft dan MBO is dit een plausibele mogelijkheid. Een andere mogelijkheid is dat de laatste twee vragen van PG-fit in de vragenlijst op dezelfde pagina worden bevraagd als de PS-fit. Deze twee vragen vallen tijdens de factoranalyse ook onder PS-fit. In bijlage 4 vindt u een overzicht van resultaten uit de factoranalyse.

De operationalisatie van transformationeel leiderschap wordt gemeten met de schaal van Rafferty en Griffin (2004). De schaal bestaat uit vijf subdimensies, te weten: vision (Cronbach Alpha van 0,82), inspirational communication (Cronbach Alpha van 0,88), intellectual stimulation (Cronbach Alpha van 0,84), personal recognition (Cronbach Alpha van 0,96) en supportive leadership (Cronbach Alpha van 0,95). De schaal bestaat uit vijftien vragen die middels een multiple-item construct gemeten worden op een vijfpunts Likert schaal die loopt van 1: sterk mee oneens tot een met 5: sterk mee eens. Een voorbeeldvraag is: 'Zegt dingen die personeel trots maakt om deel uit te maken van deze eenheid'.

Uit de uitgevoerde factoranalyses blijkt dat transformationeel leiderschap niet op de vijf subconstructen laadt die in de theorie naar voren komen. Ook hier zijn verschillende factoranalyses uitgevoerd met de functies varimax en direct oblimin. De subconstructen personal recognition, intellectual stimulation en supportive leadership laden alle drie conform de theorie. De vragen visie1 en visie2 vallen samen met de vragen van inspirational communication en leveren samen één factor op. De resterende vraag (visie3) vormt op zichzelf één factor. De factoranalyse bevestigt de vijf subconstructen vanuit de theorie dus niet. Een mogelijk oorzaak is te vinden in de betekenis van het begrip inspirational communication. Inspirational communication omhelst het communiceren van een aansprekende visie over de toekomst en het overbrengen van enthousiasme en optimisme (Yukl, 2002; Piccolo & Colquitt, 2006; Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005). Wat dat betreft is er een duidelijke link tussen de begrippen vision en inspirational communication. In bijlage 4 vindt u een overzicht van resultaten uit de factoranalyse.

De operationalisatie van de learning goal orientations wordt gemeten met de schaal van Janssen en Prins (2007). De schaal bestaat uit vier onderdelen, te weten: performance-approach goal orientation (Cronbach alpha van 0,91), performance-avoidance orientation (Cronbach Alpha van 0,78), learning-approach orientation (Cronbach Alpha van 0,84) en learning-avoidance orientation (Cronbach Alpha van 0,71). De schaal bestaat uit totaal 20 vragen die middels een multiple-item construct gemeten worden op een vijfpunts Likert schaal die loopt van 1: helemaal niet belangrijk tot en met 5: zeer belangrijk. Voorbeeldvragen zijn: 'In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik geen fouten maak' (learning-avoidance orientation) en 'In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik de beste ben' (performance-approach orientation). Uit de uitgevoerde factoranalyse blijkt dat de vier verschillende learning goal orientations uit de theorie bevestigd worden. Ook deze

factoranalyse vindt u terug in bijlage 4 van deze scriptie.

3.6. Data-analyse

Na de dataverzameling heb ik de gegevens van de vragenlijsten manueel ingevoerd in SPSS. Vervolgens heb ik met IBM SPSS Statistics 22 de factoranalyse, interne consistentie, onderlinge correlatie en meervoudige regressieanalyses uitgevoerd. Op deze wijze toets ik of de verschillende onafhankelijke variabelen (PPEF, transformationeel leiderschap en learning goal orientations) verband hebben met de afhankelijke variabele (resilience) en of deze relatie positief of negatief is.

3.7. Methodologische issues

Ik onderken een aantal methodologisch issues die ik vooraf wil ondervangen.

Allereerst is de doelgroep relatief klein ($N = 345$), een hoge non-response kan ertoe leiden dat ik te weinig gegevens verzamel om een uitspraak te kunnen doen. Ik ondervang deze non-response door fysiek bij het Vuursteuncommando op bezoek te gaan en de vragenlijsten toe te lichten en aansluitend direct in te laten vullen. De tweede issues is dat er sociaal wenselijke antwoorden kunnen worden gegeven. Ik ondervang dit door vooraf aan te geven dat de verzamelde gegevens anoniem worden verwerkt en er geen goed of fout bestaat in de beantwoording van de vragen.

4. Resultaten

In paragraaf 2.5 'conceptueel model' staan verschillende hypothesen vermeld. Om deze hypothesen te toetsen zijn verschillende stappen uitgevoerd die ik hieronder beschrijf.

4.1. Correlaties en interne betrouwbaarheid

Tabel 2 geeft de correlaties en interne betrouwbaarheid weer.

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Resilience	3,55	,439	(.698)											
2 Performance approach	3,06	,866	,118	(.878)										
3 Performance avoidance	3,55	,706	,039	,336**	(.749)									
4 Learning approach	4,13	,612	,123	,231**	,301**	(.870)								
5 Learning avoidance	2,69	,846	-,335**	,248**	,347**	,240**	(.813)							
6 Transformationeel leiderschap	3,41	,550	,343**	,029	,072	,075	-,090	(.897)						
7 Perceived Person-environment fit	3,36	,507	,297**	,080	,165	,123	,018	,639**	(.912)					
8 Geslacht	1,04	,186	-,077	-,147	-,173*	-,028	,007	,096	,043					
9 Leeftijd	29,02	8,684	,083	-,036	-,112	-,159	-,264**	,089	-,045	-,102				
10 Hoogst genoten opleiding	2,14	,752	,164	,093	-,028	,069	-,294**	-,032	-,033	-,087	-,030			
11 Aantal jaar werkzaam binnen defensie	2,48	1,491	,083	-,013	-,080	-,147	-,252**	,109	-,044	-,087	,944**	-,073		
12 Werkzaam binnen eenheid	6,11	3,446	,144	,022	-,010	,084	-,107	,098	,016	-,051	,410**	,060	,377**	
13 Aantal uitzendingen	1,92	1,225	,090	-,005	-,019	-,101	-,165*	,093	-,084	-,113	,619**	-,011	,701**	,254**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

$N = 141$

Noot: interne betrouwbaarheid (Cronbach Alpha) staat per schaal tussen haakjes weergegeven

Tabel 2: correlaties en interne betrouwbaarheid

Allereerst wordt uit deze tabel duidelijk dat de interne betrouwbaarheid geen problemen oplevert. De laagste waarde van Cronbach's alpha is .698 (resilience), de hoogste is .912 (PE-fit). Het lijkt erop dat de items van de verschillende constructen hetzelfde meten.

Vervolgens wordt uit deze tabel duidelijk dat er geen sprake is van buitengewoon hoge correlaties (correlatiecoëfficiënt > 0.7) tussen de verschillende constructen. Er zijn echter wel een aantal constructen die noemenswaardig met elkaar correleren. De eerste is direct de meest opvallende: transformationeel leiderschap correleert significant positief met PE-fit (.639). Een mogelijk oorzaak is dat de person-supervisor fit voor sommige medewerkers overlap vertoont met transformationeel leiderschap. Als tweede valt op dat een learning-avoidance goal orientation significant negatief correleert met resilience (-.335).

Twee items correleren significant positief met resilience, namelijk transformationeel leiderschap (.343) en person-environment fit (.297). De verschillende vormen van goal orientations (performance-approach, performance-avoidance, learning-approach en learning-avoidance) correleren onderling met elkaar (correlatiecoëfficiënten van .231 tot en met .336). Deze correlaties zijn logisch verklaarbaar aangezien de verschillende vormen van goal orientations op elkaar inwerken. Een learning-avoidance goal orientation correleert daarnaast significant negatief met leeftijd (-.264), hoogst genoten opleiding (-.294) en aantal jaar werkervaring (-.252). De mogelijkheid bestaat dat hoe ouder de persoon of hoe hoger het opleidingsniveau is, hoe minder waarschijnlijk de persoon beschikt over een learning-avoidance goal orientation, dit valt echter buiten de scope van dit scriptieonderzoek.

Als laatste zijn er een aantal demografische gegevens die onderling significant positief met elkaar correleren. Deze correlaties zijn logisch verklaarbaar. Zo is het bijvoorbeeld logisch dat personen met een hogere leeftijd ook meer jaren werkervaring hebben binnen defensie en zij meer uitzendingen hebben uitgevoerd. Een ander voorbeeld is dat personeel werkzaam binnen de vuursteenschool over het algemeen ouder is (zij leiden ander personeel op) en daardoor ook meer werkervaring heeft en meer uitzendingen hebben uitgevoerd. Gedurende de meervoudige regressieanalyses wordt bekeken in welke mate de verschillende constructen en de demografische waarden de mate van resilience voorspellen.

4.2. Meervoudige regressieanalyse model 1

In model 1 heb ik bekeken in welke mate de demografische waarden een significante voorspeller zijn van de mate van resilience. Met een r^2 van .052 wordt slechts 5% van de variantie in resilience door dit model verklaard. In tabel 4 zijn de resultaten van de verschillende regressieanalyses opgesomd.

De resultaten laten zien dat de demografische waarden alleen geen significante voorspelling

bieden van de mate van resilience. Geslacht ($\beta = -.052$, $p = .540$), leeftijd ($\beta = -.070$, $p = .795$), hoogst genoten opleiding ($\beta = .157$, $p = .069$), aantal jaren werkervaring binnen defensie ($\beta = .082$, $p = .778$), eenheid ($\beta = .119$, $p = .201$) en aantal uitzendingen ($\beta = .041$, $p = .738$). Deze resultaten leiden ertoe dat de controlevariabelen in de volgende modellen niet meer mee worden genomen.

4.3. Meervoudige regressieanalyse model 2

In model 2 heb ik bekeken in welke mate de verschillende constructen een significante voorspellen zijn van de mate van resilience. Model 2 voorspelt met een r^2 van .284 ongeveer 28% van de variantie in resilience. Ook van dit model staan in tabel 4 de resultaten opgesomd.

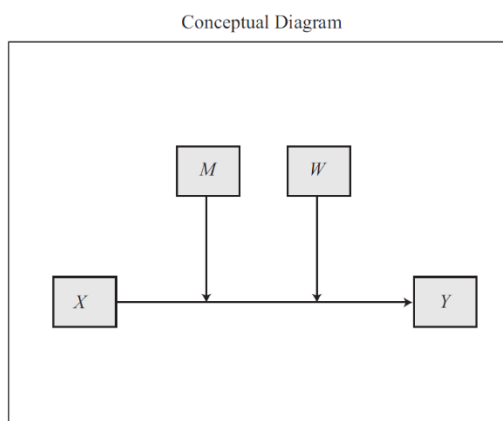
De resultaten laten zien dat de PE-fit ($\beta = .141$, $p = .145$), de learning-approach goal orientation ($\beta = .139$, $p = .079$) en de performance-avoidance goal orientation ($\beta = .050$, $p = .549$) beiden geen significant verband vertonen met resilience. In deze zin vind ik geen ondersteuning voor hypothesen 1, 3a en 3d. De performance-approach goal orientation ($\beta = .153$, $p = .055$) vertoont net geen significant positief verband met resilience aangezien $p = 0.55$ terwijl de maximaal toelaatbare $p = 0.05$. Hypothese 3c wordt hierdoor niet ondersteund, maar geeft wel een indicatie dat het verband mogelijk positiever verloopt dan verwacht. Daarnaast laten de resultaten zien dat een learning-avoidance goal orientation een significant negatief verband heeft met resilience ($\beta = -.408$, $p = .000$). Dit is in tegenstelling tot hypothese 3b waarbij ik uitging van een neutraal verband. Ik vind in deze zin geen ondersteuning voor hypothese 3b, het significant negatieve verband verdient echter wel aandacht. Ik ga hier in hoofdstuk 5 op in. Als laatste blijkt dat transformationeel leiderschap een significant positief verband heeft met resilience ($\beta = .198$, $p = .041$). Het gevonden verband ondersteunt hypothese 2.

4.4. Resultaten meervoudige regressieanalyses

Naast model 1 en model 2 heb ik gedurende het onderzoek verschillende andere modellen gebruikt om de variantie in resilience zo duidelijk mogelijk te verklaren. In het derde onderzoeksmodel heb ik onderzocht in welke mate de verschillende goal orientations een modererend effect hebben op de relatie tussen person-environment fit en resilience. Uitgangspunt hierbij was dat personen met een learning-approach goal orientation, naar mijn verwachting, over meer job resources beschikken en zo de PE-fit beter om kunnen zetten in resilience. Precies het tegenovergestelde verwachtte ik bij personen met een performance-avoidance goal orientation. Mijn verwachting was dat deze personen juist veel minder geneigd zijn om te presteren en te leren en dat zij daardoor minder in staat zijn om een goede PE-fit om te zetten in resilience.

De resultaten van model 3 zijn berekend met behulp van de module 'Hayes Process' die ik geïmporteerd heb in SPSS. Deze module staat het toe om regressieanalyses uit te voeren met

moderatoren en mediators. De module staat echter het gelijktijdige gebruik van maximaal twee moderatoren toe. Om het modererend effect van alle vier de goal orientations te berekenen heb ik model 3 in twee delen uitgevoerd; model 3a en model 3b. In model 3a heb ik de performance-approach en de learning-approach goal orientations als moderatoren gebruikt. In model 3b heb ik de performance-avoidance en learning-avoidance goal



orientations als moderatoren gebruikt. Voor zowel model 3a als model 3b heb ik template 2 van Hayes gebruikt.

Tabel 3: schematische weergave template 2 van Hayes

Model 3a en 3b voorspellen met een r^2 van .289 en .291 beiden ongeveer 29% van de variantie in resilience. Wederom vindt u de resultaten van de meervoudige regressieanalyse terug in tabel 4. Uit de resultaten blijkt dat er geen sprake is van een moderatie van de performance-approach ($\beta = -.059$, $p = .434$), learning-approach ($\beta = -.038$, $p = .698$), performance-avoidance ($\beta = -.088$, $p = .343$) en learning-avoidance ($\beta = .073$, $p = .322$) goal orientations op de relatie tussen PE-fit en resilience. Het significant negatieve verband tussen resilience en de learning-avoidance goal orientation ($\beta = -.204$, $p = .000$) wordt wederom zichtbaar, maar is minder sterk dan bij model 2. Als laatste is ook het gevonden significant positieve verband tussen resilience en transformationeel leiderschap ($\beta = .160$, $p = .040$) en ($\beta = .156$, $p = .046$) zwakker dan bij model 2. In paragraaf 4.2 en 4.3 verwijs ik naar de resultaten van de verschillende regressieanalyses. Model 2 bleek het meest geschikte model vanwege de sterke significantie van de verschillende constructen, de hoeveelheid verklaarde variantie in resilience en de kracht van de verschillende verbanden. In tabel 4, hieronder, vindt u de resultaten van de verschillende regressieanalyses terug. In bijlage 5 vindt u meer gedetailleerde informatie over de verschillende uitgevoerde regressieanalyses.

Hierarchische regressieanalyse voorspelt Resilience					
	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b	
Constante	3,407 (0.000)**	2,415 (0.000)**	1,269 (0.362)	2,117 (0.064)	
Onafhankelijke variabele					
Performance Approach (PAP)		.153 (.055)	.269 (.278)	.076 (.062)	
Performance Avoidance (PAV)		.050 (.549)	.030 (.564)	.321 (.291)	
Learning Approach (LAP)		.139 (.079)	.223 (.490)	.097 (.091)	
Learning Avoidance (LAV)		-.408 (.000)**	-.204 (.000)**	-.459 (.072)	
Person-Environment fit (PE-fit)		.141 (.145)	.469 (.267)	.227 (.517)	
Transformationeel leiderschap		.198 (.041)*	.160 (.040)*	.156 (.046)*	
Interacties					
PAP x Pefit			-.059 (.434)		
LAP x Pefit			-.038 (.698)		
PAV x Pefit				-.088 (.343)	
LAV x Pefit				.073 (.322)	
Controle variabelen					
Geslacht	-.052 (.540)				
Leeftijd	-.070 (.795)				
Hoogst genoten opleiding	.157 (.069)				
Aantal jaar werkzaam binnen defensie	.082 (.778)				
Werkzaam binnen eenheid	.119 (.201)				
Aantal uitzendingen	.041 (.738)				
R²	.052	.284	.2891	.291	
Adjusted R²	.009	.252			
F-value	1.216	8.842	6.709	6.783	
Δ R²					
N	141	141	141	141	

Noot: P-waarden tussen haakjes, gestandaardiseerde coëfficiënten zijn weergegeven

* significantie op het 0.05 niveau

** significantie op het 0.01 niveau

Tabel 4: resultaten meervoudige regressieanalyses

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk trek ik conclusies op basis van de statistische resultaten zoals gepresenteerd in hoofdstuk 4 van dit onderzoek. Vervolgens behandel ik een aantal discussiepunten over dit onderzoek en sluit ik af met aanbevelingen voor zowel de praktijk als voor verder onderzoek.

5.1. Conclusies

Dit scriptieonderzoek levert een bijdrage aan de verbreding van de kennis over factoren die leiden tot resiliënt medewerkers. In dit scriptieonderzoek heb ik het verband onderzocht tussen antecedenten van de medewerker (goal orientations), de organisatieomgeving (transformationeel leiderschap), de fit tussen de medewerker en de organisatieomgeving (PE-fit) en resilience. De onderzoeksvraag van dit scriptieonderzoek luidde dan ook: In hoeverre zijn person-environment fit, transformationeel leiderschap en goal orientations gerelateerd aan de medewerker resilience?

Om antwoord te geven op deze onderzoeksvraag heb ik verschillende hypothesen geformuleerd. De eerste hypothese (hypothese 1) stelt dat person-environment fit een positief verband heeft met resilience. De statistische resultaten tonen een verband met onvoldoende significantie ($\beta = .141$, $p = .145$) om hier een uitspraak over te kunnen doen. Het

gevonden verband berust hierdoor teveel op toeval.

Hypothese 1 wordt hierdoor niet ondersteund.

De tweede hypothese (hypothese 2) stelt dat transformationeel leiderschap een positief verband heeft met resilience. De statistische resultaten tonen inderdaad een significant positief verband ($\beta=.198$, $p=.041$) tussen transformationeel leiderschap en resilience.

Hypothese 2 wordt hierdoor ondersteund.

De derde hypothese (hypothese 3) is verdeeld in vier sub hypothesen (hypothesen 3a t/m 3d). Hypothese 3a stelt dat een learning-approach goal orientation een positief verband heeft met resilience ($\beta=.139$, $p=.079$). Hypothese 3c stelt dat een performance-approach goal orientation een neutraal verband heeft met resilience ($\beta=.153$, $p=0.055$). Hypothese 3d stelt dat een performance-avoidance goal orientation een negatief verband heeft met resilience ($\beta=.050$, $p=.549$). Alle drie de hypothesen tonen een verband met onvoldoende significantie. De gevonden verbanden berusten daardoor teveel op toeval. Hypothese 3b stelt dat een learning-avoidance goal orientation een neutraal verband heeft met resilience. De statistische resultaten tonen echter geen neutraal, maar een significant negatief verband met resilience ($\beta=-.408$, $p=0.000$).

Hypothesen 3a, 3b, 3c en 3d worden hierdoor niet ondersteund.

5.2. Discussie

Met de uitvoering van dit scriptieonderzoek zijn verbanden tussen resilience en individuele en omgevingsfactoren onderzocht. Deze verbanden zijn eerder, in het literatuuronderzoek onderbouwd. De individuele factoren bestaan uit de verschillende vormen van goal orientations. De omgevingsfactoren bestaan uit de person-environment fit en transformationeel leiderschap. Doel was om op deze wijze een bijdrage te leveren aan de ontbrekende kennis over factoren die leiden tot resiliënt medewerkers. In paragraaf 5.1 zijn conclusies verbonden aan het uitgevoerde onderzoek.

Voor hypothese 1 is geen ondersteuning gevonden, voornamelijk door onvoldoende significantie. Verschillende respondenten hebben in persoon op de vragenlijst een opmerking gemaakt over de complexiteit in vraagstelling bij het construct PPEF. Deze complexiteit heeft er mogelijk toe geleid dat de vragen over PPEF in onvoldoende mate een betrouwbaar beeld van de person-environment fit hebben gecreëerd. Een mogelijke oorzaak is het gemiddelde opleidingsniveau van de respondenten aangezien 75% niet hoger dan MBO is opgeleid. Aan het einde van een MBO niveau 2 of 3 opleiding is het leesniveau 2F (Nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling, 2017). Niveau 2F betekent dat een persoon "kan informatieve teksten lezen, waaronder schoolboek en studieteksten (voor taal- en zaakvakken), standaardformulieren, populaire tijdschriften, teksten van internet, notities en schematische informatie" (Meijerink, Letschert, Rijlaarsdam, van den Bergh, & van Streun, 2009 p.12), het lezen van ingewikkelde instructies en teksten met meer formeel taalgebruik

is van toepassing bij een niveau van 3F of hoger (Meijerink, Letschert, Rijlaarsdam, van den Bergh, & van Streun, 2009). Deze leesniveaus kunnen invloed hebben gehad op dit onderzoek doordat de vraagstelling in de vragenlijst te complex was voor een groot deel van de respondenten. Gevolg hiervan kan zijn dat de respondenten de vragen die zij beantwoordden niet goed begrepen en daardoor ook geen reëel/betrouwbaar antwoord konden geven. De theoretische onderbouwing van de mogelijke relatie tussen PPEF en resilience laat zien dat er wellicht een sterker en meer significant verband bestaat (Pervin, 1968; Tinsley, 2000; Meneghel, Borgogni, Miraglia, Salanova, & Martinez, 2016). Het gebrek aan ondersteuning voor hypothese 1 heeft uiteindelijk niet geleid tot een bijdrage aan de bestaande literatuur over factoren die leiden tot medewerker resilience.

Voor hypothese 2 is ondersteuning gevonden zoals is te lezen in paragraaf 5.1.

Dit betekent dat medewerkers die transformationeel leiderschap ervaren vanuit hun leidinggevende meer resiliënt zijn dan wanneer zij geen transformationeel leiderschap ervaren. Leidinggevend die transformationeel leiderschap vertonen zorgen hiermee dat hun personeel beter bestand is tegen veranderingen in hun organisatie (Bardoel, Pettit, Cieri, & McCillan, 2014; Cooper, Liu, & Tarba, 2015; Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005). Transformationele leiders creëren, door gebruik te maken van idealized influence, intellectual stimulation, individualized consideration en inspirational communication daadwerkelijk meer resiliënt medewerkers. Resilience kan daarom worden toegevoegd aan de lijst met voordelen van transformationeel leiderschap zoals deze is geformuleerd in hoofdstuk 2. De gevonden resultaten sluiten daarmee aan op de gevonden resultaten van eerder uitgevoerd onderzoek (Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005) naar de relatie tussen transformationeel leiderschap en resilience. In deze zin zijn de gevonden resultaten zeer waardevol aangezien er binnen dit onderzoek wel is gemeten met een geoperationaliseerde meetmethode van resilience en de doelgroep niet enkel MBA-studenten omhelsde. Dit in tegenstelling tot het eerder uitgevoerde onderzoek (Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005). De ondersteuning voor hypothese 2 leidt tot een bijdrage aan de bestaande literatuur over factoren die leiden tot medewerker resilience.

Hypothese 3b stelt dat een learning-avoidance goal orientation een neutraal verband heeft met resilience. De statistische resultaten tonen echter een significant negatief verband met resilience, de hypothese wordt dus niet ondersteund. Het verband werkt in deze zin veel meer negatief dan initieel werd verwacht. In andere onderzoeken, bijv. dat van Wolters, Yu, & Pintrich (1996), Chadwick & Raver (2015) en Jowkar, Kojuri, Kohoulat, & Hayat (2014), wordt veelal gebruik gemaakt van drie vormen van goal orientations, te weten de learning (of mastery), performance-approach en performance-avoidance goal orientation. In deze onderzoeken wordt veelal uitgegaan van de meest positieve effecten bij een learning goal orientation en de meest negatieve effecten bij een performance-avoidance goal orientation (Chadwick & Raver, 2015; Jowkar, Kojuri, Kohoulat, & Hayat, 2014). De learning-avoidance goal orientation wordt veelal buiten beschouwing gelaten. Senko, Hulleman en Harackiewicz

(2011) zien echter dat de verschillende avoidance benaderingen (performance-avoidance en learning-avoidance goal orientations) de meest negatieve resultaten laten zien: "the two avoidance goals have been almost uniformly negative" (Senko, Hulleman, & Harackiewicz, 2011 p.28). Het lijkt er dan ook op dat de positieve effecten van zowel een learning als een performance goal orientation teniet worden gedaan door de negatieve effecten van een avoidance benadering.

Hypothese 3a stelt dat een learning-approach goal orientation een positief verband heeft met resilience. Hypothese 3c stelt dat een performance-approach goal orientation een neutraal verband heeft met resilience. Als laatste stelt hypothese 3d dat een performance-avoidance goal orientation een negatief verband heeft met resilience. Voor alle drie deze hypothesen is in dit scriptieonderzoek geen ondersteuning gevonden door een gebrek aan significantie. De significantie bij hypothese 3c valt net buiten de toegestane marge waarbij de regressie coëfficiënt een positieve trend laat zien in tegenstelling tot de neutrale (verwachte) trend. In ander onderzoek (Senko, Hulleman, & Harackiewicz, 2011) wordt duidelijk dat zowel een learning (of mastery) goal orientation en een performance-approach goal orientation vaak beiden leiden tot positieve uitkomsten. Aan de andere kant leiden de avoidance benaderingen bijna altijd tot negatieve uitkomsten (Senko, Hulleman, & Harackiewicz, 2011). Ondanks het feit dat er geen ondersteuning wordt gevonden voor deze hypothesen is het de moeite waard om het beeld over de effecten van dergelijke achievement goal orientations opnieuw te beschouwen.

Als laatste, niet opgenomen binnen de hypothesen van dit onderzoek, is er geen sprake van significante moderaties van de verschillende achievement goal orientations op de relatie tussen PE-fit en resilience. De moderaties lijken simpelweg niet te werken. Een mogelijke oorzaak hiervan is de afwezigheid van significantie in de relatie tussen PE-fit en resilience. Een andere mogelijke oorzaak is dat de verschillende vormen van doel oriëntaties daadwerkelijk geen effect hebben op de relatie tussen PE-fit en resilience.

5.3. Beperkingen van het onderzoek

De conclusies van dit onderzoek zijn niet direct universeel toepasbaar, er zijn een aantal punten die ter discussie kunnen worden gesteld over de generaliseerbaarheid van dit onderzoek.

Ten eerste is de steekproef beperkt qua grootte (N=141) en is er op één moment in de tijd gemeten. Het is daarom niet mogelijk om een directe relatie tussen de verschillende variabelen en resilience te beschrijven aangezien hier meerdere meetmomenten voor nodig zijn. Ten tweede is het onderzoek binnen één eenheid van defensie uitgevoerd waarbinnen een reorganisatie is afgerond en een nieuwe reorganisatie op handen is. Daarnaast is defensie een organisatie waarin snel geschakeld moet worden gezien haar opdrachten, personeel wordt geselecteerd op persoonseigenschappen die hierbij aansluiten. Mede hierdoor is

defensie niet eenvoudig vergelijkbaar met andere organisaties. De gevonden resultaten zijn daardoor niet direct generaliseerbaar naar andere organisaties. Ten derde is de mate van resilience door respondenten zelf gewaardeerd, het voordeel hiervan is dat er een hogere respons haalbaar is geweest voor dit onderzoek. Dit punt brengt echter ook nadelige effecten met zich mee op het gebied van objectiviteit en mate van zelfkennis van de respondent. Een mogelijke oplossing hiervoor is het meten van resilience door de leidinggevende of een collega. Een andere oplossing is het meten van resilience door uitvoering van bijv. een computergestuurd scenario waarin keuzes gemaakt moeten worden en zo de mate van resilience kan worden gemeten. Ten vierde zijn er ook op het gebied van de demografische gegevens noemenswaardige aandachtspunten. Zo is slechts 3,5% van de respondenten vrouw waardoor het niet mogelijk is om verschillen tussen mannen en vrouwen inzichtelijk te maken, de uitkomsten zijn dan ook niet generaliseerbaar voor wat betreft geslacht.

5.4. Aanbevelingen voor de praktijk

Ondanks het feit dat er geen ondersteuning is gevonden voor enkele hypotheses zijn er zeer zeker een aantal aanbevelingen voor de praktijk af te leiden.

Verschillende auteurs (Astrauskite, Notelaers, Medisauskaite, & Kern, 2015; Gillet & Vandenberghe, 2014; Grant, 2012; Kendrick, 2011; Mittal & Dhar, 2015; Piccolo & Colquitt, 2006; Rafferty & Griffin, 2004; Yukl, 2002) beschrijven positieve effecten van transformationeel leiderschap. Dit scriptieonderzoek toont aan dat transformationeel leiderschap ook een positief verband vertoont met medewerker resilience. Wanneer organisaties willen beschikken over resiliënt medewerkers, die kunnen terugveren naar hun oude niveau van functioneren, doen zij er goed aan om transformationeel leiderschap binnen hun organisatie te stimuleren. Daarnaast kunnen organisaties bij het werven van nieuwe managers aandacht schenken aan de mate waarin de sollicitant in staat is om op te treden als transformationele leider. Daarnaast stelt deze bevinding organisaties in staat om managers te trainen op het gebruik van een meer transformationele stijl van leiderschap. Ook voor managers is bovenstaande aanbeveling interessant, zij dienen zich bewust te zijn van de voordelen van transformationeel leiderschap op de medewerker resilience. De resultaten van dit scriptieonderzoek dienen managers te zien als een aanbeveling om te investeren in hun eigen leiderschapskwaliteiten.

Naast investeren in het transformationeel leiderschap van managers zijn er nog andere implicaties voor organisaties. In de werving en selectie van resiliënt personeel kunnen organisaties rekening houden met de goal orientation van de kandidaat. Kandidaten die overwegend een learning-avoidance goal orientation tonen zijn naar alle waarschijnlijkheid veel minder resiliënt. Mogelijk is deze stelling breder te trekken naar beide vormen avoidance benaderingen (learning-avoidance en performance-avoidance goal orientations) al is hier binnen dit onderzoek geen direct bewijs voor geleverd. Organisaties kunnen naast werving en selectie hun medewerkers trainen en/of coachen om een aanwezige (learning-) avoidance

benadering om te zetten in een approach benadering vanuit waar meer positieve effecten verwacht worden.

5.5. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Naast aanbevelingen voor de praktijk zijn er ook aanbevelingen voor verder onderzoek, als gevolg van dit onderzoek, af te leiden.

In de literatuur wordt een sterke koppeling tussen de PE-fit en resilience gevonden terwijl deze in dit scriptieonderzoek onvoldoende significant blijkt. Een mogelijke oorzaak hiervan is de complexiteit van de vraagstelling i.r.t. het opleidingsniveau van de respondenten. Om de invloed van PE-fit zeker te stellen beveel ik aan om in toekomstig onderzoek deze invloed opnieuw te beschouwen. Door het onderzoek af te nemen bij personeel met een hoger opleidingsniveau of door vereenvoudigde vragen op te stellen dient de PE-fit beter gemeten te kunnen worden.

Aanvullend onderzoek is nodig om de bewering over de negatieve effecten van avoidance benaderingen, en bijkomend de positieve effecten van approach benaderingen, zoals ik stel in paragraaf 5.2, te ondersteunen.

Om de uitkomsten van dit onderzoek te kunnen generaliseren is verder onderzoek, eventueel een herhaling van dit onderzoek, nodig. Ik raad aan om in dit geval een longitudinaal onderzoek uit te voeren zodat er op meerdere momenten in de tijd kan worden gemeten en zo de causale verbanden duidelijk worden. Daarnaast raad ik aan om het onderzoek groots op te zetten, over meerdere organisaties en een groot aantal personen binnen deze organisaties waarbij er een meer gelijke verdeling is tussen mannen en vrouwen.

Daarnaast beveel ik in bovengenoemd geval aan om de mate van resilience op een andere, meer objectieve, wijze te meten. De mate van resilience kan bijvoorbeeld worden gemeten door de leidinggevende, een collega of door respondenten, mogelijk computergestuurd, een casus te laten doorlopen waarin de mate van resilience wordt gemeten. Dergelijke methoden vragen echter om zowel meer tijd om het onderzoek uit te kunnen voeren, als om een hoge betrokkenheid bij het onderzoek door de respondenten. De kans op non-respons zal in bovenstaand geval naar alle waarschijnlijkheid toenemen.

Uit de tabel 2 (correlaties en interne betrouwbaarheid) bleek sprake van een negatieve correlatie tussen leeftijd, opleidingsniveau, aantal jaar werkervaring en learning-avoidance goal orientation. Het is de moeite waard om te bezien of het zo is dat ouder personeel en hoger opgeleid personeel over het algemeen minder vaak over een learning-avoidance goal orientation beschikken.

Zoals ik in de inleiding van dit scriptieonderzoek al stel zijn er nog weinig factoren bekend die

leiden tot resiliënt medewerkers. De resultaten van dit scriptieonderzoek verklaren 28% van de variantie in resiliëntie. Er zijn logischerwijs meer factoren die invloed hebben op de resiliëntie van medewerkers. Ik beveel daarom aan om bij vervolgonderzoeken de reeds opgebouwde kennis uit te breiden om een meer compleet beeld te krijgen van factoren die leiden tot medewerker resiliëntie.

Literatuur

- Amir, M. T., & Standen, P. (2012). Employee Resilience in Organizations: Development of a New Scale. *Australian & New Zealand Academy of Management*, 1-17. doi:niet beschikbaar
- Astrauskite, M., Notelaers, G., Medisauskaite, A., & Kern, R. M. (2015). Workplace harassment: Deterring role of transformational leadership and core job characteristics. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 121-135. doi:10.1016/j.scaman.2014.06.001
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. doi:10.1108/13620430810870476
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., Cieri, H. d., & McCillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1-19. doi:10.1111/1744-7941.12033
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. doi:10.1080/135943299398410
- Boonstra, J. (2000). De zinloosheid van HRM bij organisatieverandering. *Tijdschrift voor HRM*, 2000(3), 25-50.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(3), 1-23. doi:10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x
- Caplan, R. D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*(31), 248-267. doi:10.1016/0001-8791(87)90042-X
- Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models and linkages. *Journal of social issues*, 54(2), 245-266. doi:10.1111/j.1540-4560.1998.tb01217.x
- Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2015). Motivating Organizations to Learn: Goal Orientation and Its Influence on Organizational Learning. *Journal of management*, 41(3), 957-986. doi:10.1177/0149206312443558
- Child, J. (2015). Organization and its importance. In J. Child, *Organization contemporary principles and practice* (2e druk ed., pp. 53-74). Cornwall: TJ International Ltd.
- Chuang, A., Shen, C.-T., & Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66-98. doi:10.1111/apps.12036

- Cooper, C. L., Liu, Y., & Tarba, S. Y. (2015). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2466-2471. doi:10.1080/09585192.2014.926688
- Coutu, D. L. (2002, mei). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9. doi:10.4102/sajip.v37i2.974
- Dweck, C. S. (1986). Motivational Processes Affecting Learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048. doi:10.1037/0003-066X.41.10.1040
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273. doi:10.1037//0033-295X.95.2.256
- Elliot, A. J. (1999). Approach and Avoidance Motivation and Achievement Goals. *Educational psychologist*, 34(3), 169-189. doi:10.1207/s15326985ep3403_3
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2 X 2 Achievement Goal Framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 501-519. doi:10.1037//0022-3514.80.3.501
- Farzaneh, J., Farashah, A. D., & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB. *Personnel review*, 43(5), 672-691. doi:10.1108/PR-07-2013-0118
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347. doi:10.1002/hrdq.21192
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476. doi:10.5465/amj.2010.0588
- Harland, L. K., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Psychology Faculty Publications*, 11(2), 2-14. doi:10.1177/107179190501100202
- Homan, T. (2008). *De binnenkant van organisatieverandering*. Deventer: Kluwer. Opgeroepen op november 15, 2016, van Open universiteit Nederland: <https://www.ou.nl/Docs/Faculteiten/MW/artikelen%20Thijs%20Homan/IP%2042%20thijs%20homan.pdf>
- Janssen, O., & Prins, J. (2007). Goal orientations and the seeking of different types of feedback information. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 235-249. doi:10.1348/096317906X103410

- Jowkar, B., Kojuri, J., Kohoulat, N., & Hayat, A. A. (2014). Academic resilience in education: the role of achievement goal orientations. *Journal of advances in medical education & professionalism*, 2(1), 33-38.
- Kaplan, A., & Maehr, M. L. (2007). The Contributions and Prospects of Goal Orientation Theory. *Educational Psychology Review*, 92(1), 141-184. doi:10.1007/s10648-006-9012-5
- Kendrick, J. (2011). Transformational Leadership Changing Individuals & Social Systems. *Professional Safety*, 56(11), 14-14. doi:niet beschikbaar
- Keuning, W. (2016, juni 22). *Komende weken meer duidelijkheid voor Rabobank-werknemers*. Opgeroepen op november 15, 2016, van Fd.nl: <https://fd.nl/ondernemen/1157102/komende-weken-meer-duidelijkheid-voor-rabobank-werknemers>
- Koerselman, G. F. (1984). Life Event-onderzoek en het positivistische misverstand. *Tijdschrift voor psychiatrie*, 1984(5), 314-331.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49. doi:10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 58(2), 281-342. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. doi:10.1016/j.hrmr.2010.07.001
- Luthans, F. (2002, sep). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. doi:10.1002/job.165
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Meijerink, H., Letschert, J., Rijlaarsdam, G., van den Bergh, H., & van Streun, A. (2009). *Referentiekader taal en rekenen*. Enschede: Doorlopende leerlijnen Taal en Rekenen.

Opgehaald van <http://www.taalenrekenen.nl/downloads/referentiekader-taal-en-rekenen-referentieniveaus.pdf/download>

- Meneghel, I., Borgogni, L., Miraglia, M., Salanova, M., & Martinez, I. M. (2016). From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, 69(11), 2047-2067. doi:10.1177/0018726716631808
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910. doi:10.1108/MD-07-2014-0464
- Nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling. (2017, juni 20). *Niveauopbouw*. Opgehaald van Doorlopende leerlijnen taal en rekenen: http://www.taalenrekenen.nl/ref_niveaus_taal/niveauopbouw/
- Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The Proposed Contagion Effect of Hopeful Leaders on the Resiliency of Employees and Organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 55-64. doi:10.1177/107179190501200205
- onbekend. (2016, september 30). *ING werkt weer aan grote reorganisatie*. Opgeroepen op november 15, 2016, van nrc.nl: <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/09/30/ing-werkt-weer-aan-grote-reorganisatie-a1524158>
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological bulletin*, 69(1), 56-68. doi:10.1037/h0025271
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *The academy of management journal*, 49(2), 327-340. doi:10.5465/AMJ.2006.20786079
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354. doi:10.1016/j.leaqua.2004.02.009
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Scully, J. A., Tosi, H., & Banning, K. (2000, december). LIFE EVENT CHECKLISTS: REVISITING THE SOCIAL READJUSTMENT RATING SCALE AFTER 30 YEARS. *Educational and Psychological Measurement*, 60(6), 864-876.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118-131. doi:10.1108/02683940710726384

- Senko, C., Hulleman, C. S., & Harackiewicz, J. M. (2011). Achievement Goal Theory at the Crossroads: Old Controversies, Current Challenges, and New Directions. *Educational psychologist*, 46(1), 26-47. doi:10.1080/00461520.2011.538646
- Seon, J. Y., Park, W.-W., & Shin, Y. (2015). Person-Group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the group level. *Journal of Management*, 41(4), 1184-1213. doi:10.1177/0149206312453738
- Shin, Y. (2004). A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations. *Journal of Management*, 30(5), 725-743. doi:10.1016/j.jm.2004.03.002
- Splan, R. K., Brooks, R. M., Porr, S., & Broyles, T. W. (2011). Resiliency and Achievement Goal Orientation among Agricultural Students. *NACTA Journal*, 55(4), 31-38.
- Stewart, M., Reid, G., & Mangham, C. (1997). Fostering Children's Resilience. *Journal of pediatric nursing*, 12(1), 21-31. doi:10.1016/S0882-5963(97)80018-8
- Timmer, W. (2016, juni 7). *Reorganisatie bij BAM Wonen bv*. Opgeroepen op november 15, 2016, van CNV.nl: <https://www.cnvvakmensen.nl/themas/reorganisatie/nieuws/reorganisatie-bij-bam-wonen-bv>
- Tinsley, H. E. (2000). The Congruence Myth: An Analysis of the Efficacy of the Person-Environment Fit Model. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 147-179. doi:10.1006/jvbe.1999.1727
- van Hamersveld, R. (2012, september 24). De twee belangrijkste leiderschapsstijlen vergeleken. *wetenschap.infonu.nl*. Opgeroepen op december 03, 2016, van <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/103054-de-twee-belangrijkste-leiderschapsstijlen-vergeleken.html>
- van Vianen, A. E., Shen, C.-T., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926. doi:10.1002/job.726
- VandeWalle, D. (2003). A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human resource management review*, 13(4), 581-604. doi:10.1016/j.hrmr.2003.11.004
- Werbel, J. D., & Johnson, D. J. (2001). The use of person-group fit for employment selection: a missing link in person-environment fit. *Human resource management*, 40(3), 227-240. doi:10.1002/hrm.1013
- Wijnen, P. d. (2016, oktober 6). *Wiebes heeft geen vat op fiscus*. Opgeroepen op november 15, 2016, van nrc.nl: <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/10/06/wiebes-heeft-geen-vat-op-fiscus-4664722-a1525165>

- Wolters, C. A., Yu, S. L., & Pintrich, P. R. (1996). The relation between goal orientation and students' motivational beliefs and self-regulated learning. *Learning and Individual Differences, 8*(3), 211-238. doi:10.1016/S1041-6080(96)90015-1
- Yukl, G. (2002). Charismatic and transformational leadership. In G. Yukl, *Leadership in organizations* (pp. 240-273). Upper Saddle River, New Jersey, United States of America: Prentice-Hall, Inc.
- Zhang, J.-c., Ling, W.-q., Zhang, Z.-y., & Xie, J. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: a total effect moderation model. *Social behavior and personality, 43*(10), 1657-1666. doi:10.2224/sbp.2015.43.10.1657

Bijlagen

Bijlage 1: Codeboek

Construct	Code	Vraag (Nederlandstalig)	Antwoord (Nederlandstalig)
	RE	Bron: Meneghel, Borgogni, Miraqlia, Salanova, & Martinez, 2016 (resilience)	
	RE1	Ik overwin frustraties die betrekking hebben op mijn mislukkingen	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	RE2	Ik ben niet ontmoedigd nadat ik sterke kritiek heb ontvangen	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	RE3	Mijn energie herstelt zelfs na zeer zware werkzaamheden	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	RE4	Ik kijk naar de positieve kant van de zaak bij het omgaan met stressvolle tijden	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	RE5	Ik draag een zware werklast zonder ontmoedigd te worden	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	RE6	Ik kleiner problemen om om te gaan met moeilijke tijden	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	RE7	Ik slaap goed, ook tijdens periodes met veel stress	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	RE8	Na een conflict dat me emotioneel raakt vind ik het niet lastig om terug te veren	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	RE9	Na een crisis herstel ik snel mijn kalmte	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
		Bron: Chuang, Shen, & Judge, 2016 (Perceived person-environment fit)	
Person-Job	PJ		
	PJ1	Hoe zou je de match beschrijven tussen je professionele kennis en vaardigheden en de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor jouw functie?	1= geen match 5= complete match
	PJ2	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw karaktereigenschappen (bijv. extrovert versus introvert, aangenaam versus onaangenaam, afhankelijk versus onafhankelijk) en de karaktereigenschappen die nodig zijn voor jouw functie?	1= geen match 5= complete match
	PJ3	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw belangen (bijv. sociaal versus ongezellig, artistiek versus onartistiek, conventioneel versus onconventioneel) en de belangen die je wenst voor een functie?	1= geen match 5= complete match
	PJ4	Hoe zou je de match beschrijven tussen de kenmerken van je huidige functie (autonomie, belang, variëteit in vaardigheden) en die je wenst voor een functie?	1= geen match 5= complete match
Person-organization	PO		
	PO1	Hoe zou je de match beschrijven tussen waar jij de nadruk op legt en waar de organisatie de nadruk op legt op eerlijkheid	1= geen match 5= complete match
	PO2	Hoe zou je de match beschrijven tussen waar jij de nadruk op legt en waar de organisatie de nadruk op legt op prestatie	1= geen match 5= complete match
	PO3	Hoe zou je de match beschrijven tussen waar jij de nadruk op legt en waar de organisatie de nadruk op legt op rechtvaardigheid	1= geen match 5= complete match
	PO4	Hoe zou je de match beschrijven tussen waar jij de nadruk op legt en waar de organisatie de nadruk op legt op anderen helpen	1= geen match 5= complete match
	PO5	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw doelen en de organisatiedoelen op basis van beloning	1= geen match 5= complete match
	PO6	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw doelen en de organisatiedoelen op basis van de hoeveelheid verwachte inspanning	1= geen match 5= complete match
	PO7	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw doelen en de organisatiedoelen op basis van concurrentie met andere eenheden	1= geen match 5= complete match
Person-Group Fit	PG		
	PG1	Hoe zou je de match beschrijven tussen waar jij de nadruk op legt en waar jouw groep de nadruk op legt op eerlijkheid	1= geen match 5= complete match
	PG2	Hoe zou je de match beschrijven tussen waar jij de nadruk op legt en waar jouw groep de nadruk op legt op prestatie	1= geen match 5= complete match
	PG3	Hoe zou je de match beschrijven tussen waar jij de nadruk op legt en waar jouw groep de nadruk op legt op rechtvaardigheid	1= geen match 5= complete match
	PG4	Hoe zou je de match beschrijven tussen waar jij de nadruk op legt en waar jouw groep de nadruk op legt op	1= geen match 5= complete match
	PG5	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw doelen en de doelen van de groep op basis van beloning	1= geen match 5= complete match
	PG6	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw doelen en de doelen van de groep op basis van de hoeveelheid verwachte inspanning	1= geen match 5= complete match
	PG7	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw doelen en de doelen van de groep op basis van de concurrentie met andere groepen	1= geen match 5= complete match
	PG8	Hoe zou je de match beschrijven tussen jou en jouw groepsleden op basis van persoonlijkheid	1= geen match 5= complete match
	PG9	Hoe zou je de match beschrijven tussen jou en jouw groepsleden op basis van werkstijl	1= geen match 5= complete match
	PG10	Hoe zou je de match beschrijven tussen jou en jouw groepsleden op basis van	1= geen match 5= complete match

Person-supervisor Fit	PS		
	PS1	Hoe zou je de match beschrijven tussen de dingen die jij waardevol vindt in jouw leven en de dingen die jouw leidinggevende waardevol vindt?	1= geen match 5= complete match
	PS2	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw persoonlijkheid en de persoonlijkheid van jouw leidinggevende?	1= geen match 5= complete match
	PS3	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw werkstijl en de werkstijl van jouw leidinggevende?	1= geen match 5= complete match
	PS4	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw levensstijl en de levensstijl van jouw leidinggevende?	1= geen match 5= complete match
	PS5	Hoe zou je de match beschrijven tussen de leiderschapsstijl van jouw leidinggevende en de leiderschapsstijl die jij wenst?	1= geen match 5= complete match
Bron: Rafferty & Griffin, 2004 (Transformationeel leiderschap)			
Vision			
	VI1	Heeft een duidelijk inzicht waar we naartoe gaan	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	VI2	Heeft een duidelijk idee waar hij/zij wil dat onze eenheid over vijf jaar staat	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	VI3	Heeft geen idee waar de organisatie heen gaat (R)	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
inspiratienel communicati			
	IC1	Zegt dingen die personeel trots maakt om deel uit te maken van deze eenheid	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	IC2	Zegt positieve dingen over de eenheid	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	IC3	Moedigt mensen aan om veranderende omgevingen te zien als situaties vol	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
intellectual stimulation			
	IS1	Daagt me uit om oude dingen op een nieuwe manier te benaderen	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	IS2	Heeft ideeën die mij gedwongen hebben om opnieuw na te denken over zaken waar ik nooit eerder aan getwijfeld heb.	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee eens
	IS3	Heeft mij uitgedaagd om een aantal van mijn basis aannames over mijn werk te heroverwegen	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee eens
Supportive leadership			
	SL1	Houdt rekening met mijn persoonlijke gevoelens voordat hij handelt	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	SL2	Gedraagt zich op een manier die bedachtzaam is naar mijn persoonlijke	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	SL3	Zorg ervoor dat de belangen van het personeel de nodige aandacht krijgen	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
Personal recognition			
	PR1	Prijst me wanneer ik beter doe dan gemiddeld	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	PR2	Bevestigt verbetering in de kwaliteit van mijn werk	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
	PR3	Geeft me persoonlijk complimenten wanneer ik uitstekend werk lever	1= Sterk mee oneens 5= Sterk mee
Bron: Janssen & Prins, 2007 (Achievement goal orientations)			
Performance-approach	PAP		
	PAP1	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik een hoger nivo bereik dan anderen	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	PAP2	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik beter presteer dan anderen	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	PAP3	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik meer competent ben in vergelijking met anderen	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	PAP4	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik betere prestatie waardering krijg dan anderen	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	PAP5	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik de beste ben	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk

Performance-avoidance	PAV		
	PAV1	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik geen slechte indruk maak op anderen	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	PAV2	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik geen gezichtsverlies lijd in het bijzijn van anderen	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	PAV3	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik niet incompetent lijk bij anderen	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	PAV4	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat anderen niet denken dat ik slecht werk verricht	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	PAV5	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat anderen niet denken dat ik op een lager nivo werk dan zij doen.	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
Learning-approach	LAP		
	LAP1	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik mezelf kan ontwikkelen	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	LAP2	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik taken uitvoer waar ik veel van leer	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	LAP3	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik competenter kan worden	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	LAP4	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik voel dat ik verbeter	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	LAP5	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik zoveel kan leren als mogelijk is	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
Learning-avoidance	LAV		
	LAV1	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik taken uitvoer met weinig risico tot mislukking	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	LAV2	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik taken uitvoeren die ik volledig onder controle heb	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	LAV3	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik taken moet uitvoeren waartoe ik zeker in staat ben om goed te voltooien	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	LAV4	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik eenvoudige taken moet uitvoeren	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
	LAV5	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik geen fouten maak	1= Helemaal niet belangrijk 5 = zeer belangrijk
Algemeen / demografische gegevens			
Geslacht	GESL	Wat is uw geslacht?	1= Man 2= Vrouw
Leeftijd	LEEF	In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?	1= <20 jaar 2= 20-30 jaar 3= 30-40 jaar 4= 40-50 jaar 5= > 50 jaar
Opleidingsniveau	OPN	Wat is uw hoogst genoten opleiding?	1= VMBO 2= MBO 3= HBO (bachelor) 4= HBO (master) 5= WO (master)
Werkervaring	WEE	Hoeveel jaar werkt u binnen deze organisatie?	1= 0-5 jaar 2= 5-10 jaar 3= 10-15 jaar 4= 15-20 jaar 5= 20-25 jaar 6= > 25 jaar
Uitzendervaring	UIZ	Hoe vaak bent u op uitzending geweest?	1= nooit 2= 1 keer 3= 2 keer 4= 3 keer 5= >3 keer

Bijlage 2: Geoperationaliseerde vragenlijsten vanuit de literatuur

Hieronder vindt u van de verschillende ondervraagde constructen de originele geoperationaliseerde vragenlijsten vanuit de literatuur.

Resilience

Artikel: From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time

Auteurs: Isabel Meneghel, Laura Borgogni, Mariella Miraglia, Marisa Salanova, Isabel M Martínez

Work resilience scale

1. I overcome any frustrations related to my failures
2. I am not discouraged after receiving strong criticism
3. I recover energy even after very strenuous work activities
4. I look at the positive side of things when dealing with stressful times
5. I bear a heavy workload without getting discouraged
6. I play down problems to cope with difficult times
7. I sleep well even during periods of high stress
8. After a conflict that hurts me emotionally, I don't find it difficult to bounce back
9. After a crisis, I quickly recover all my composure

Person-environment fit

Artikel: Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS)

Auteurs: Aichia Chuang, Chi-Tai Shen, Timothy A. Judge

Final Items of the Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS)

Person–Job Fit Scale (PJFS)

1. How would you describe the match between your professional skills, knowledge, and abilities and those required by the job?
2. How would you describe the match between your personality traits (e.g. extrovert vs. introvert, agreeable vs. disagreeable, and dependable vs. undependable) and those required by the job?
3. How would you describe the match between your interests (e.g. social vs. unsocial, artistic vs. inartistic, and conventional vs. unconventional) and those you desire for a job?
4. How would you describe the match between the characteristics of your current job (e.g. autonomy, importance, and skill variety) and those you desire for a job?

Person–Organisation Fit Scale (POFS)

How would you describe the match between your emphasis and your organisation's emphasis on the following values?

1. honesty

2. achievement
3. fairness
4. helping others

How would you describe the match between your goals and your organisation's goals on the following dimensions?

5. reward
6. the amount of effort expected
7. competition with other organisations

Person–Group Fit Scale (PGFS)

How would you describe the match between your emphasis and your group's emphasis on the following values?

1. honesty
2. achievement
3. fairness
4. helping others

How would you describe the match between your goals and your group's goals on the following dimensions?

5. reward
6. the amount of effort expected
7. competition with other groups

How would you describe the match between you and your group members on the following characteristics?

8. personality
9. work style
10. lifestyle

Person–Supervisor Fit Scale (PSFS)

1. How would you describe the match between the things you value in life and the things your supervisor values?
2. How would you describe the match between your personality and your supervisor's personality?
3. How would you describe the match between your work style and your supervisor's work style?
4. How would you describe the match between your lifestyle and your supervisor's lifestyle?
5. How would you describe the match between your supervisor's leadership style and the leadership style you desire?

Transformationeel leiderschap

Artikel: Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions

Auteurs: Alannah E. Rafferty, Mark A. Griffin

Items used to assess the leadership subdimensions

Subdimension	Leadership items
Vision	<ol style="list-style-type: none"> 1. Has a clear understanding of where we are going 2. Has a clear sense of where he/she wants our unit to be in 5 years 3. Has no idea where the organization is going (R)
Inspirational communication	<ol style="list-style-type: none"> 1. Says things that make employees proud to be a part of this organization 2. Says positive things about the work unit 3. Encourages people to see changing environments as situations full of opportunities
Intellectual stimulation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Challenges me to think about old problems in new ways 2. Has ideas that have forced me to rethink some things that I have never questioned before 3. Has challenged me to rethink some of my basic assumptions about my work
Supportive leadership	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considers my personal feelings before acting 2. Behaves in a manner which is thoughtful of my personal needs 3. Sees that the interests of employees are given due consideration
Personal recognition	<ol style="list-style-type: none"> 1. Commends me when I do a better than average job 2. Acknowledges improvement in my quality of work 3. Personally compliments me when I do outstanding work

(R) indicates that the item was reverse-scored.

Goal orientations

Artikel: Goal orientations and the seeking of different types of feedback information

Auteurs: Onne Janssen & Jelle Prins

In my work, it is important to me that:

Performance-approach goal orientation

- I achieve at higher levels than others
- I perform better than others
- I am more competent compared to others
- I receive better performance appraisals than others
- I am the best

Performance-avoidance goal orientation

- I make no bad impression on others
- I do not lose my face in front of others
- I do not look incompetent towards others
- Others do not think I am doing badly at work
- Others do not think I achieve at lower levels than they do

Learning-approach goal orientation

- I can develop myself
- I perform tasks from which I learn a lot
- I can establish competence
- I feel I am improving
- I can learn as much as possible

Learning-avoidance goal orientation

- I perform tasks with little risk of failure
- I perform tasks I entirely control
- I have to do a task I am certainly able to manage
- I have to do tasks that are easy to perform
- I make no mistakes

Bijlage 3: Gebruikte vragenlijst

VRAGENLIJST OVER VEERKRACHT

Ik verzoek je om deze instructies aandachtig te lezen voordat je de vragenlijst invult.

Op dit moment voer ik onderzoek uit binnen de Faculteit Management, ~~Science~~ en Technology (Open Universiteit) rond het thema 'veerkracht'. Veerkracht is belangrijk voor de organisatie omdat het leidt tot goed functionerende werknemers. Daarnaast is veerkracht belangrijk voor de medewerker omdat dit hem of haar in staat stelt om om te gaan met veranderingen binnen de organisatie. Ik hoop dan ook dat deze vragenlijst jouw interesse heeft.

De vragenlijst heeft betrekking op je huidige situatie. Het beantwoorden van de vragen neemt niet meer dan 30 minuten in beslag. Belangrijk om hierbij in je achterhoofd te houden is dat het jouw mening is die telt: er is daarmee geen 'goed' of 'fout' antwoord.

Jouw medewerking is zeer belangrijk voor het slagen van dit onderzoek. Je kunt jouw deelname ten alle tijden stopzetten. Ik wil echter benadrukken dat jij mijn belangrijkste bron van informatie bent en alleen jij kunt ervoor zorgen dat dit onderzoek gefundeerd is.

Ik wil benadrukken dat alle gegevens vertrouwelijk worden behandeld en niet worden doorgegeven aan anderen.

Voor verdere vragen over dit onderzoek kan je terecht bij Tom van Nunspeet (t.v.nunspeet@gmail.com) of Marjolein ~~Caniëls~~ (marjolein.canieles@ou.nl).

Alvast hartelijk dank voor jouw medewerking!

Geef aan hoe belangrijk jij de kwestie vindt waarover in de linker kolom een vraag wordt gesteld door op dezelfde regel het nummer te omcirkelen dat het meest met jouw mening overeenkomt. Voorbeeld (je kiest antwoord 5):

vb	Voorbeeld vraag	1	2	3	4	5
---------------	-----------------	---	---	---	---	---

Wil je jouw antwoord corrigeren, zet dan een kruis door de incorrecte cirkel en omcirkel het nummer dat het meest met jouw mening overeenkomt.

Voorbeeld: (je had voor 5 gekozen, maar wil hier 1 van maken)

vb	Voorbeeld vraag	1	2	3	4	5
---------------	-----------------	---	---	---	---	--------------

Vraag		Mate van belangrijkheid				
		Helemaal niet belangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
1	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik een hoger nivo bereik dan anderen	1	2	3	4	5
2	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik beter presteer dan anderen	1	2	3	4	5
3	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik meer competent ben in vergelijking met anderen	1	2	3	4	5
4	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik betere prestatie waardering krijg dan anderen	1	2	3	4	5
5	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik de beste ben	1	2	3	4	5
6	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik geen slechte indruk maak op anderen	1	2	3	4	5
7	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik geen gezichtsverlies lijd in het bijzijn van anderen	1	2	3	4	5
8	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik niet incompetent lijk bij anderen	1	2	3	4	5

9	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat anderen niet denken dat ik slecht werk verricht	1	2	3	4	5
10	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat anderen niet denken dat ik op een lager niveau werk dan zij doen.	1	2	3	4	5
11	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik mezelf kan ontwikkelen	1	2	3	4	5
12	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik taken uitvoer waar ik veel van leer	1	2	3	4	5
13	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik competent kan worden	1	2	3	4	5
14	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik voel dat ik verbeter	1	2	3	4	5
15	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik zoveel kan leren als mogelijk is	1	2	3	4	5
16	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik taken uitvoer met weinig risico tot mislukking	1	2	3	4	5
17	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik taken uitvoer die ik volledig onder controle heb	1	2	3	4	5
18	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik taken moet uitvoeren waartoe ik zeker in staat ben om goed te voltooien	1	2	3	4	5
19	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik eenvoudige taken moet uitvoeren	1	2	3	4	5
20	In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik geen fouten maak	1	2	3	4	5
Vraag		Sterk mee oneens	oneens	Eens noch oneens	eens	Sterk mee eens
21	Ik overwin frustraties die betrekking hebben op mijn missers	1	2	3	4	5
22	Ik ben niet ontmoedigd nadat ik sterke kritiek heb ontvangen	1	2	3	4	5
23	Mijn energie herstelt zelfs na zeer zware werkzaamheden	1	2	3	4	5
24	Ik kijk naar de positieve kant van de zaak bij het omgaan met stressvolle tijden	1	2	3	4	5
25	Ik draag een zware werklust zonder ontmoedigd te worden	1	2	3	4	5
26	Ik kleiner problemen om om te gaan met moeilijke periodes.	1	2	3	4	5
27	Ik slaap goed, ook tijdens periodes met veel stress	1	2	3	4	5
28	Na een conflict dat me emotioneel raakt vind ik het niet lastig om terug te veren	1	2	3	4	5
29	Na een crisis herstel ik snel mijn kalmte	1	2	3	4	5
Vraag		Geen match	Matige match	Gemiddelde match	Goede match	Complete match
30	Hoe zou je de match beschrijven tussen je professionele kennis en vaardigheden enerzijds en de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor jouw functie anderzijds?	1	2	3	4	5
31	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw karaktereigenschappen (bijv. extrovert versus introvert, aangenaam versus onaangenaam, afhankelijk versus onafhankelijk) en de karaktereigenschappen die nodig zijn voor jouw functie?	1	2	3	4	5
32	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw belangen (bijv. sociaal versus ongezeellig, artistiek versus onartistiek, conventioneel versus onconventioneel) en de belangen die je wenst voor	1	2	3	4	5

	een functie?					
33	Hoe zou je de match beschrijven tussen de kenmerken van je huidige functie (autonomie, belang, variëteit in vaardigheden) en die je wenst voor een functie?	1	2	3	4	5
Hoe zou je de match karakteriseren tussen de nadruk die je zelf legt en de nadruk die de organisatie legt op de volgende waarden:		Geen match	Matige match	Gemiddelde match	Goede match	Complete match
34	Eerlijkheid (kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij eerlijkheid vindt en in hoeverre de organisatie eerlijkheid belangrijk vindt)	1	2	3	4	5
35	Prestatie (kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij prestaties belangrijk vindt en in hoeverre de organisatie prestaties belangrijk vindt)	1	2	3	4	5
36	Rechtvaardigheid (kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij rechtvaardigheid vindt en in hoeverre de organisatie rechtvaardigheid benadrukt)	1	2	3	4	5
37	Het helpen van anderen (Kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij het vindt om anderen te helpen en in hoeverre de organisatie het belangrijk vindt dat men elkaar helpt)	1	2	3	4	5
38	Beloning (kortom: in welke mate komt het belang dat je hecht aan beloning voor je werk overeen met het belang dat de organisatie hier aan hecht)	1	2	3	4	5
39	Hoeveelheid verwachte inspanning (kortom: welke match bestaat er tussen de hoeveelheid inspanning die jij verwacht te moeten geven en de hoeveelheid inspanning die de organisatie van jou verwacht)	1	2	3	4	5
40	Concurrentie met andere eenheden (Kortom: welke match bestaat er tussen de mate van concurrentie met andere eenheden die je zelf als doel stelt, met de mate van concurrentie die jouw eenheid zich als doel stelt)	1	2	3	4	5
Hoe zou je de match karakteriseren tussen de nadruk die je zelf legt en de nadruk die het peloton legt op de volgende waarden:		Geen match	Matige match	Gemiddelde match	Goede match	Complete match
41	Eerlijkheid (Kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij eerlijkheid vindt en in hoeverre het peloton eerlijkheid belangrijk vindt)	1	2	3	4	5
42	Prestatie (kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij het vindt om te presteren en in hoeverre het peloton prestaties belangrijk vindt)	1	2	3	4	5
43	Rechtvaardigheid (kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij rechtvaardigheid vindt en in hoeverre het peloton rechtvaardigheid belangrijk vindt)	1	2	3	4	5
44	Het helpen van anderen (Kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij het vindt om anderen te helpen en in hoeverre het peloton het belangrijk vindt dat men elkaar helpt)	1	2	3	4	5
45	Beloning (kortom: in welke mate komt het belang dat je hecht aan beloning voor je werk overeen met het belang dat het peloton hier aan hecht)	1	2	3	4	5
46	Hoeveelheid verwachte inspanning (kortom: welke match bestaat er tussen de hoeveelheid inspanning die jij verwacht te moeten geven en de hoeveelheid inspanning die het peloton van jou verwacht)	1	2	3	4	5
47	Concurrentie met andere groepen (Kortom: welke match bestaat er tussen de concurrentie die je voelt met andere pelotons en de concurrentie die het peloton voelt met pelotons)	1	2	3	4	5

48	Hoe zou je de match beschrijven tussen jou en jouw pelotonsleden op basis van persoonlijkheid	1	2	3	4	5
49	Hoe zou je de match beschrijven tussen jou en jouw pelotonsleden op basis van werkstijl	1	2	3	4	5
50	Hoe zou je de match beschrijven tussen jou en jouw pelotonsleden op basis van levensstijl	1	2	3	4	5
Vraag		Geen match	Matige match	Gemiddelde match	Goede match	Complete match
51	Hoe zou je de match beschrijven tussen de dingen die jij waardevol vindt in jouw leven en de dingen die jouw leidinggevende waardevol vindt?	1	2	3	4	5
52	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw persoonlijkheid en de persoonlijkheid van jouw leidinggevende?	1	2	3	4	5
53	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw werkstijl en de werkstijl van jouw leidinggevende?	1	2	3	4	5
54	Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw levensstijl en de levensstijl van jouw leidinggevende?	1	2	3	4	5
55	Hoe zou je de match beschrijven tussen de leiderschapsstijl van jouw leidinggevende en de leiderschapsstijl die jij wenst?	1	2	3	4	5
Mijn leidinggevende (pelotonscommandant of overeenkomstig)...		Sterk mee oneens	Oneens	Eens nog oneens	eens	Sterk mee eens
56	Heeft een duidelijk inzicht waar we naartoe gaan	1	2	3	4	5
57	Heeft een duidelijk idee waar hij/zij wil dat onze eenheid over vijf jaar staat	1	2	3	4	5
58	Heeft geen idee waar de organisatie heen gaat	1	2	3	4	5
59	Zegt dingen die personeel trots maakt om deel uit te maken van deze eenheid	1	2	3	4	5
60	Zegt positieve dingen over de eenheid	1	2	3	4	5
61	Moedigt mensen aan om veranderende omgevingen te zien als situaties vol kansen	1	2	3	4	5
62	Daagt me uit om oude dingen op een nieuwe manier te benaderen	1	2	3	4	5
63	Heeft ideeën die mij gedwongen hebben om opnieuw na te denken over zaken waar ik nooit eerder aan getwijfeld heb.	1	2	3	4	5
64	Heeft mij uitgedaagd om een aantal van mijn basis aannames over mijn werk te heroverwegen	1	2	3	4	5
65	Houdt rekening met mijn persoonlijke gevoelens voordat hij handelt	1	2	3	4	5
66	Gedraagt zich op een manier die bedachtzaam is naar mijn persoonlijke behoeften	1	2	3	4	5
67	Zorgt ervoor dat de belangen van het personeel de nodige aandacht krijgen	1	2	3	4	5
68	Prijst me wanneer ik beter doe dan gemiddeld	1	2	3	4	5
69	Bevestigt verbetering in de kwaliteit van mijn werk	1	2	3	4	5
70	Geeft me persoonlijk complimenten wanneer ik uitstekend werk lever	1	2	3	4	5
Als laatste een aantal algemene vragen						
71	Wat is je geslacht?	Man	Vrouw			
72	Hou oud ben je? jaar				

73	Wat is jouw hoogst genoten opleiding?	VMBO	MBO	HBO (bachelor)	HBO (master)	WO (master)
74	Hoeveel jaar werk je binnen defensie?	0-5 jaar	5-10 jaar	10-15 jaar	15-20 jaar	20-25 jaar
		>25 jaar				
75	Binnen welke eenheid ben je werkzaam?	Apel	Bpel	Abt (staf)		
		Cpel	Dpel	Bbt (staf)		
		Epel	Fpel	Cbt (staf)		
		Stbt	Afdstaf	VustSchl		
76	Hoe vaak ben je op uitzending geweest?	Nooit	1 keer	2 keer	3 keer	>3 keer

Wil je zo vriendelijk zijn om te controleren of je alle vragen hebt ingevuld?

Dit is het einde van de vragenlijst. Heb je nog vragen of opmerkingen, dan kan je deze hieronder kwijt.
Hartelijk dank voor je tijd!

Vragen / opmerkingen:

De privacywet (de bescherming van persoonlijke gegevens)

Ik wil benadrukken dat de Privacywet van 8 december 1992 (gewijzigd 26 februari 2003) die het verwerken van persoonlijke gegevens reglementeert, onverkort van toepassing is op de volledige vragenlijst. Alle verzamelde informatie zal uitsluitend in het kader van de doelstellingen van dit onderzoek gebruikt worden. Ik garandeer je dat jouw gegevens **STRIKT VERTROUWELIJK** behandeld worden. Jouw individuele antwoorden worden **NIET** doorgegeven aan defensie.

Bijlage 4: Factoranalyses

In paragraaf 3.5 'operationalisatie' heb ik kort vermeld wat de uitkomsten zijn van de verschillende factoranalyses. In deze bijlage vindt u de gedetailleerde uitkomsten van deze factoranalyses terug.

Allereerst vindt u hier de resultaten van de uitgevoerde factoranalyse voor het construct goal orientations.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,622	28,111	28,111	5,622	28,111	28,111
2	2,694	13,472	41,583	2,694	13,472	41,583
3	2,491	12,454	54,037	2,491	12,454	54,037
4	1,784	8,918	62,956	1,784	8,918	62,956
5	,973	4,864	67,820			
6	,855	4,277	72,097			
7	,686	3,429	75,525			
8	,624	3,118	78,644			
9	,529	2,647	81,291			
10	,504	2,521	83,812			
11	,479	2,395	86,207			
12	,439	2,194	88,401			
13	,414	2,072	90,473			
14	,364	1,818	92,291			
15	,331	1,656	93,947			
16	,294	1,470	95,417			
17	,269	1,343	96,761			
18	,246	1,230	97,991			
19	,221	1,103	99,094			
20	,181	,906	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling		Approx. Chi-Square	,814
Bartlett's Test of Sphericity	df		1306,719
	Sig.		,000

Rotated Component Matrix^a

	Component				vraag uit codeboek
	1	2	3	4	
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik meer competent ben in vergelijking met anderen	,826				PAP3
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik beter presteer dan anderen	,824				PAP2
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik de beste ben	,807				PAP5
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik een hoger nivo bereik dan anderen	,790				PAP1
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik betere prestatie waarderig krijg dan anderen	,741				PAP4
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik taken uitvoer waar ik veel van leer		,806			LAP2
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik competent kan worden		,806			LAP3
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik voel dat ik verbeter		,804			LAP4
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik zoveel kan leren als mogelijk is		,787			LAP5
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik mezelf kan ontwikkelen		,776			LAP1
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik taken uitvoeren die ik volledig onder controle heb			,803		LAV2
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik eenvoudige taken moet uitvoeren			,774		LAV4
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik taken moet uitvoeren waartoe ik zeker in staat ben om goed te voltooien			,767		LAV3
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik taken uitvoer met weinig risico tot mislukking			,746		LAV1
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik geen fouten maak			,587		LAV5
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat anderen niet denken dat ik op een lager nivo werk dan zij doen.			,499	,494	PAV5
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik geen gezichtsverlies lijd in het bijzijn van anderen				,773	PAV2
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik geen slechte indruk maak op anderen				,765	PAV1
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat anderen niet denken dat ik slecht werk verricht			,330	,653	PAV4
In mijn werk is het voor mij belangrijk dat ik niet incompetent lijk bij anderen				,628	PAV3

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Als tweede vindt u hieronder de resultaten van de uitgevoerde factoranalyse voor het construct perceived person environment fit.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,365	32,171	32,171	8,365	32,171	32,171
2	2,585	9,944	42,115	2,585	9,944	42,115
3	2,080	8,000	50,115	2,080	8,000	50,115
4	1,551	5,965	56,080	1,551	5,965	56,080
5	1,329	5,112	61,193	1,329	5,112	61,193
6	1,199	4,610	65,803	1,199	4,610	65,803
7	,892	3,433	69,235			
8	,825	3,173	72,409			
9	,793	3,051	75,459			
10	,682	2,624	78,083			
11	,674	2,592	80,676			
12	,604	2,324	83,000			
13	,580	2,230	85,230			
14	,509	1,957	87,187			
15	,434	1,669	88,856			
16	,412	1,585	90,441			
17	,358	1,378	91,819			
18	,350	1,344	93,163			
19	,288	1,109	94,272			
20	,280	1,075	95,347			
21	,266	1,024	96,371			
22	,255	,980	97,351			
23	,215	,827	98,177			
24	,188	,725	98,902			
25	,159	,613	99,515			
26	,126	,485	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling			,830
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		1885,814
	df		325
	Sig.		,000

Rotated Component Matrix *

	Component				
	1	2	3	4	
Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw persoonlijkheid en de persoonlijkheid van jouw leidinggevende?	,822				PS2
Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw levensstijl en de levensstijl van jouw leidinggevende?	,795				PS4
Hoe zou je de match beschrijven tussen de leiderschapsstijl van jouw leidinggevende en de leiderschapsstijl die jij wenst?	,737				PS5
Hoe zou je de match beschrijven tussen de dingen die jij waardevol vindt in jouw leven en de dingen die jouw leidinggevende waardevol vindt?	,726				PS1
Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw werkstijl en de werkstijl van jouw leidinggevende?	,704				PS3
Hoe zou je de match beschrijven tussen jou en jouw pelotonsleden op basis van levensstijl	,603				PG10
Hoe zou je de match beschrijven tussen jou en jouw pelotonsleden op basis van werksstijl	,541				PG9
Concurrence met andere groepen (Kortom: welke match bestaat er tussen de concurrentie die je voelt met andere pelotons en de concurrentie die het peloton voelt met pelotons)	,449	,334			PG7
Hoe zou je de match beschrijven tussen jou en jouw pelotonsleden op basis van persoonlijkheid	,423				PG8
Rechtvaardigheid (Kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij rechtvaardigheid vindt en in hoeverre het peloton rechtvaardigheid belangrijk vindt)		,827			PG3
Het helpen van anderen (Kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij het vindt om anderen te helpen en in hoeverre het peloton het belangrijk vindt dat men elkaar helpt)		,768			PG4
Eerlijkheid (Kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij eerlijkheid vindt en in hoeverre het peloton eerlijkheid belangrijk vindt)		,762			PG1
Prestatie (Kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij het vindt om te presteren en in hoeverre het peloton prestaties belangrijk vindt)		,651			PG2
Beloning (Kortom: in welke mate komt het belang dat je hecht aan beloning voor je werk overeen met het belang dat het peloton hier aan hecht)	,370	,594	,337		PG5
Hoeveelheid verachte inspanning (Kortom: welke match bestaat er tussen de hoeveelheid inspanning die jij verwacht te moeten geven en de hoeveelheid inspanning die het peloton van jou verwacht)		,532	,348		PG6
Concurrence met andere eenheden			,701		PO7
Het helpen van anderen (Kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij het vindt om anderen te helpen en in hoeverre de organisatie het belangrijk vindt dat men elkaar helpt)			,664		PO4
Hoeveelheid verachte inspanning (Kortom: welke match bestaat er tussen de hoeveelheid inspanning die jij verwacht te moeten geven en de hoeveelheid inspanning die de organisatie van jou verwacht)			,664		PO6
Prestatie (Kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij prestaties belangrijk vindt en in hoeverre de organisatie prestaties belangrijk vindt)			,628	,336	PO2
Rechtvaardigheid (Kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij rechtvaardigheid vindt en in hoeverre de organisatie rechtvaardigheid benadrukt)			,620		PO3
Eerlijkheid (Kortom: welke match bestaat er tussen hoe belangrijk jij eerlijkheid vindt en in hoeverre de organisatie eerlijkheid belangrijk vindt)		,424	,603		PO1
Beloning (Kortom: in welke mate komt het belang dat je hecht aan beloning voor je werk overeen met het belang dat de organisatie hier aan hecht)	,406		,585		PO5
Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw karaktereigenschappen (bijv. extrovert versus introvert, aangenaam versus onaangenaam, afhankelijk versus onafhankelijk) en de karaktereigenschappen die nodig zijn voor jouw functie?				,743	PI2
Hoe zou je de match beschrijven tussen je professionele kennis en vaardigheden en de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor jouw functie?				,688	PI1
Hoe zou je de match beschrijven tussen jouw belangen (bijv. sociaal versus ongezellig, artistiek versus onartistiek, conventioneel versus onconventioneel) en de belangen die je wenst voor een functie?			,342	,687	PI3
Hoe zou je de match beschrijven tussen de kenmerken van je huidige functie (autonomie, belang, variëteit in vaardigheden) en die je wenst voor een functie?				,647	PI4

variabelen komen overeen met de theorie. Echter zijn er twee variabelen die volgens de theorie bij de PO-fit horen, die wel een hoge componentscore hebben met PS-fit. Deze schaal is daarmee niet compleet convergent

PG-fit wordt verklaard door factor 2, het grootste gedeelte van deze variabelen komen overeen met de factoranalyse en de theorie. Er zijn echter drie variabelen (PG8,9,10) die een onvoldoende / geen componentscore hebben en niet bij deze schaal lijken te horen. De schaal lijkt in deze zin niet convergent te zijn.

PO-fit wordt verklaard door factor 3, dit komt overeen met de theorie, schaal lijkt dus convergent. Enkele variabelen die volgens de theorie niet bij deze factor horen hebben een bepaalde samenhang, echter kleiner dan 0,45.

PI-fit wordt verklaard door factor 4, dit komt overeen met de theorie, schaal lijkt dus convergent

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Als derde vindt u hieronder de resultaten van de uitgevoerde factoranalyse voor het construct transformationeel leiderschap.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,379	42,527	42,527	6,379	42,527	42,527
2	1,387	9,249	51,776	1,387	9,249	51,776
3	1,263	8,418	60,194	1,263	8,418	60,194
4	1,170	7,801	67,994	1,170	7,801	67,994
5	,948	6,321	74,315			
6	,648	4,318	78,632			
7	,517	3,444	82,077			
8	,503	3,357	85,433			
9	,424	2,825	88,258			
10	,385	2,566	90,823			
11	,330	2,203	93,026			
12	,314	2,093	95,118			
13	,298	1,984	97,103			
14	,243	1,622	98,725			
15	,191	1,275	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling		,875
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1022,733
	df	105
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Heeft een duidelijk inzicht waar we naartoe gaan	,354		,302	,670 TL_visie1
Heeft een duidelijk idee waar hij/zij wil dat onze eenheid over vijf jaar staat			,325	,785 TL_visie2
Heeft geen idee waar de organisatie heen gaat (R)				,703 TL_visie3
Zegt dingen die personeel trots maakt om deel uit te maken van deze eenheid	,453		,450	,326 TL_insp1
Zegt positieve dingen over de eenheid	,776			TL_insp2
Moedigt mensen aan om veranderende omgevingen te zien als situaties vol kansen	,457	,329		,469 TL_insp3
Daagt me uit om oude dingen op een nieuwe manier te benaderen		,334	,663	TL_int1
Heeft ideeën die mij gedwongen hebben om opnieuw na te denken over zaken waar ik nooit eerder aan getwijfeld heb.			,826	TL_int2
Heeft mij uitgedaagd om een aantal van mijn basis aannames over mijn werk te heroverwegen			,770	TL_int3
Houdt rekening met mijn persoonlijke gevoelens voordat hij handelt	,680			TL_supp1
Gedraagt zich op een manier die bedachtzaam is naar mijn persoonlijke behoeften	,726			TL_supp2
Zorgt ervoor dat de belangen van het personeel de nodige aandacht krijgen	,696	,450		TL_supp3
Prijst me wanneer ik beter doe dan gemiddeld	,391	,730		TL_pers1
Bevestigt verbetering in de kwaliteit van mijn werk		,743		TL_pers2
Geeft me persoonlijk complimenten wanneer ik uitstekend werk lever		,865		TL_pers3

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Bijlage 5: Resultaten meervoudige regressieanalyses modellen 1 t/m 4

Meervoudige regressieanalyse model 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Hoe vaak ben je op uitzending geweest?, Wat is jouw hoogst genoten opleiding?, Wat is je geslacht?, Binnen welke eenheid ben je werkzaam?, Hou oud ben je?, Hoeveel jaar werk je binnen defensie? ^b		Enter

a. Dependent Variable: Resilience

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,227 ^a	,052	,009	,437

a. Predictors: (Constant), Hoe vaak ben je op uitzending geweest?, Wat is jouw hoogst genoten opleiding?, Wat is je geslacht?, Binnen welke eenheid ben je werkzaam?, Hou oud ben je?, Hoeveel jaar werk je binnen defensie?

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,396	6	,233	1,216	,302 ^b
	Residual	25,628	134	,191		
	Total	27,024	140			

a. Dependent Variable: Resilience

b. Predictors: (Constant), Hoe vaak ben je op uitzending geweest?, Wat is jouw hoogst genoten

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,407	,335		10,179	,000
	Wat is je geslacht?	-,124	,202	-,052	-,615	,540
	Hou oud ben je?	-,004	,013	-,070	-,261	,795
	Wat is jouw hoogst genoten opleiding?	,092	,050	,157	1,831	,069
	Hoeveel jaar werk je binnen defensie?	,024	,086	,082	,283	,778
	Binnen welke eenheid ben je werkzaam?	,015	,012	,119	1,285	,201
	Hoe vaak ben je op uitzending geweest?	,015	,043	,041	,336	,738

a. Dependent Variable: Resilience

Meervoudige regressieanalyse model 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PEfit, LAVtot, PAPtot, LAPtot, PAVtot, TLtot ^b		Enter

a. Dependent Variable: RESIL

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,533 ^a	,284	,252	,380

a. Predictors: (Constant), PEfit, LAVtot, PAPtot, LAPtot, PAVtot, TLtot

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,665	6	1,277	8,842	,000 ^b
	Residual	19,359	134	,144		
	Total	27,024	140			

a. Dependent Variable: RESIL

b. Predictors: (Constant), PEfit, LAVtot, PAPtot, LAPtot, PAVtot, TLtot

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,415	,315		7,658	,000
	PAPtot	,078	,040	,153	1,932	,055
	PAVtot	,031	,052	,050	,601	,549
	LAPtot	,100	,056	,139	1,768	,079
	LAVtot	-,212	,042	-,408	-5,085	,000
	TLtot	,158	,077	,198	2,060	,041
	PEfit	,122	,084	,141	1,464	,145

a. Dependent Variable: RESIL

Meervoudige regressieanalyse model 3a

```
*****
Model = 2
  Y = RESIL
  X = Pefit
  M = PAPtot
  W = LAPtot

Statistical Controls:
CONTROL= PAVtot  LAVtot  TLtot

Sample size
141

*****
Outcome: RESIL

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    ,5376    ,2891    ,1455    6,7086    8,0000   132,0000   ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1,2686    1,3879    ,9141    ,3623   -1,4767    4,0140
PAPtot       ,2688    ,2468    1,0891    ,2781    -,2195    ,7571
Pefit        ,4692    ,4207    1,1155    ,2667    -,3629    1,3014
int_1       -,0592    ,0754   -,7843    ,4342   -,2084    ,0901
LAPtot       ,2231    ,3219    ,6930    ,4895   -,4137    ,8598
int_2       -,0381    ,0980   -,3887    ,6981   -,2320    ,1558
PAVtot       ,0302    ,0522    ,5781    ,5642   -,0731    ,1335
LAVtot      -,2038    ,0427   -4,7708    ,0000   -,2882   -,1193
TLtot       ,1600    ,0770    2,0790    ,0396    ,0078    ,3123

Product terms key:

int_1  Pefit      X      PAPtot
int_2  Pefit      X      LAPtot

R-square increase due to interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
int_1    ,0033    ,6152    1,0000   132,0000   ,4342
int_2    ,0008    ,1511    1,0000   132,0000   ,6981
Both     ,0054    ,5047    2,0000   132,0000   ,6048

```

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

LAPtot	PAPtot	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,5157	2,1975	,2052	,1182	1,7370	,0847	-,0285	,4390
3,5157	3,0638	,1540	,1035	1,4872	,1394	-,0508	,3588
3,5157	3,9301	,1027	,1266	,8115	,4185	-,1477	,3531
4,1277	2,1975	,1819	,1118	1,6265	,1062	-,0393	,4032
4,1277	3,0638	,1307	,0844	1,5488	,1238	-,0362	,2975
4,1277	3,9301	,0794	,1013	,7836	,4347	-,1210	,2798
4,7396	2,1975	,1586	,1351	1,1739	,2425	-,1087	,4259
4,7396	3,0638	,1073	,1035	1,0372	,3015	-,0974	,3121
4,7396	3,9301	,0561	,1082	,5183	,6051	-,1580	,2701

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

Meervoudige regressieanalyse model 3b

Model = 2

Y = RESIL

X = PEfit

M = PAVtot

W = LAVtot

Statistical Controls:

CONTROL= TLtot PAVtot LAPtot

Sample size

141

Outcome: RESIL

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5398	,2913	,1451	6,7834	8,0000	132,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1169	1,1310	1,8717	,0635	-,1204	4,3542
PAVtot	,3210	,3030	1,0593	,2914	-,2784	,9204
PEfit	,2265	,3485	,6500	,5168	-,4628	,9158
int_1	-,0876	,0919	-,9527	,3425	-,2695	,0943
LAVtot	-,4591	,2528	-1,8159	,0717	-,9593	,0410
int_2	,0728	,0733	,9935	,3223	-,0721	,2177
TLtot	,1558	,0773	2,0153	,0459	,0029	,3088
PAPtot	,0759	,0404	1,8806	,0622	-,0039	,1557
LAPtot	,0966	,0567	1,7023	,0911	-,0157	,2089

Product terms key:

int_1	PEfit	X	PAVtot
int_2	PEfit	X	LAVtot

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0049	,9077	1,0000	132,0000	,3425
int_2	,0053	,9870	1,0000	132,0000	,3223
Both	,0077	,7192	2,0000	132,0000	,4890

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

LAVtot	PAVtot	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,8431	2,8490	,1111	,1249	,8892	,3755	-,1360	,3581
1,8431	3,5546	,0492	,1163	,4236	,6725	-,1807	,2792
1,8431	4,2602	-,0126	,1409	-,0892	,9291	-,2913	,2661
2,6894	2,8490	,1727	,1099	1,5714	,1185	-,0447	,3900
2,6894	3,5546	,1108	,0862	1,2857	,2008	-,0597	,2814
2,6894	4,2602	,0490	,1059	,4630	,6441	-,1604	,2585
3,5357	2,8490	,2343	,1274	1,8386	,0682	-,0178	,4863
3,5357	3,5546	,1724	,0951	1,8140	,0719	-,0156	,3605
3,5357	4,2602	,1106	,1013	1,0922	,2767	-,0897	,3110

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00